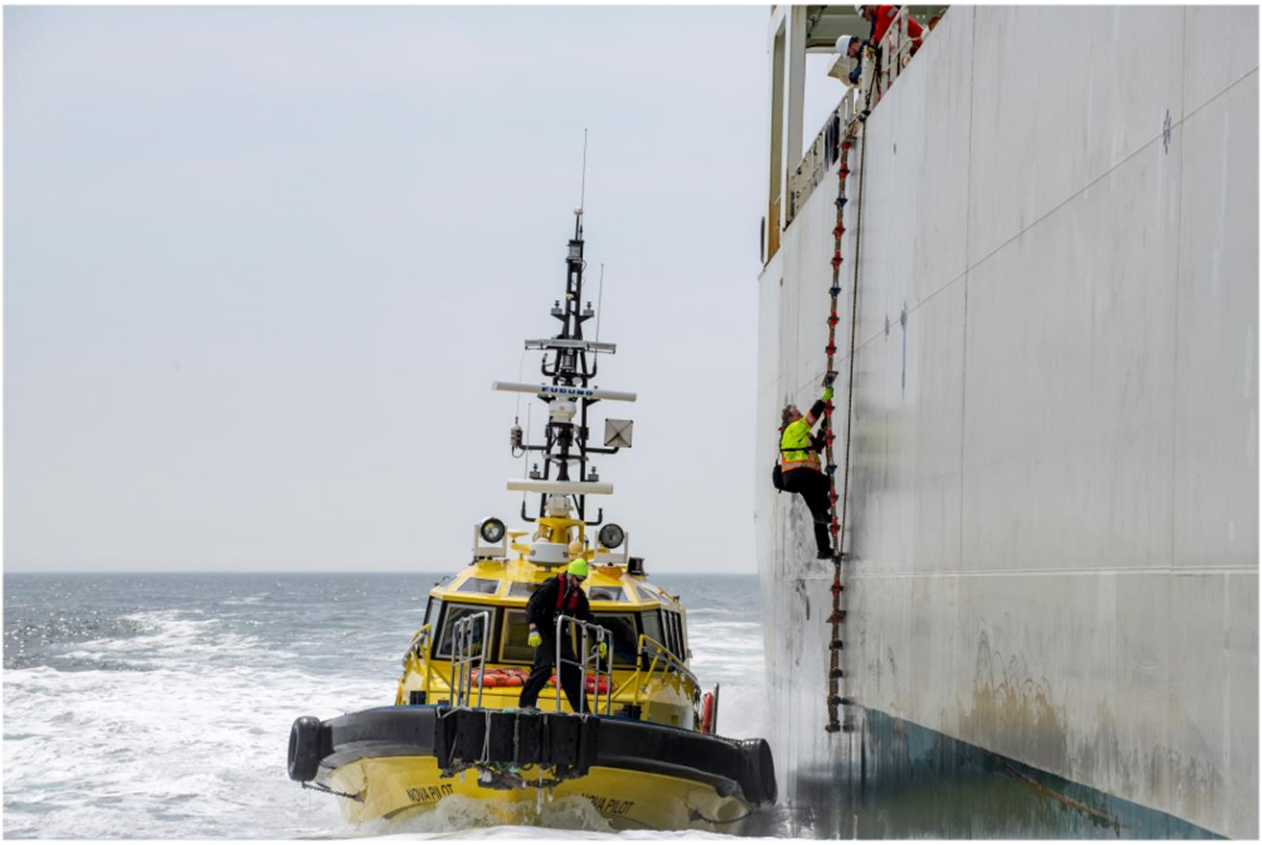
Atlantic Pilotage Authority

Administration de Pilotage de l'Atlantique

Résumé du plan directeur (2019 – 2023)



Administration de pilotage de l'Atlantique

1791, rue Barrington, bureau 1801

Halifax (Nouvelle-Écosse)

Résumé administratif

L'Administration de pilotage de l'Atlantique (APA) fournit un service utile et nécessaire à la communauté marine du Canada atlantique. Les pilotes hautement qualifiés de l'APA jouent un rôle essentiel : ils contribuent à la protection de l'environnement et des gens à bord des navires, de même qu'à la conservation et à la promotion du bien-être économique des ports de la région. Un système de pilotage responsable et fiable joue un rôle important, car il permet aux entreprises canadiennes de demeurer concurrentielles sur le marché mondial.

La sécurité est primordiale pour l'Administration, comme l'ont montré ses résultats : 99,94 % des 8 809 affectations ont été effectuées sans incident de pilotage signalé. Il n'y a pas eu de blessures ni de contamination environnementale à la suite des incidents signalés. L'Administration mesure son efficacité en s'efforçant de fournir des services de pilotage dans l'heure suivant celle qui a été demandée pour toutes ses affectations. En 2017, elle a procuré un pilote dans ce délai pour 99,5 % des affectations. Sur l'ensemble des affectations, 99,8 % ont été assurées sans plainte.

Mandat

L'Administration a pour mandat d'établir, d'exploiter, de maintenir et de gérer, selon les impératifs de la sécurité, un service de pilotage efficace dans la région de l'Atlantique.

Les consultations que la direction tient régulièrement avec les parties prenantes de la région de l'Atlantique continuent de fournir un apport essentiel sur les niveaux de services, les enjeux opérationnels et les tarifs de pilotage dans chacun de ses principaux ports. Ces réunions avec les parties prenantes offrent l'occasion de discuter franchement avec les clients et permettent à la direction de l'Administration de se tenir au courant des développements réels ou potentiels dans la région. Les relations solides qu'elle entretient avec les parties prenantes permettent à la direction et aux pilotes de s'impliquer activement dans de nombreux projets et divers districts. Certains développements consistent à mettre à niveau ou à améliorer les infrastructures existantes, à évaluer le risque des nouvelles activités et à planifier la venue de navires plus gros aux terminaux existants.

Fin 2017, l'Administration a mené son deuxième sondage sur la satisfaction de la clientèle, qui a servi de mécanisme officiel pour obtenir de la rétroaction de la part des parties prenantes, des clients, des fournisseurs de services et des capitaines de navires quant à leur niveau de satisfaction sur nos services de pilotage. Cette rétroaction est une des façons les plus importantes que nous avons d'apprendre comment nous améliorer continuellement en tant qu'organisation qui vise l'excellence pour ses opérations. Les résultats ont été très positifs, 92,8 % des répondants ayant indiqué qu'ils étaient satisfaits avec l'engagement de l'Administration envers la sécurité et 87,8 % étant satisfaits avec l'efficacité des services de pilotage fournis.

Le trafic a repris dans la plupart des secteurs du transport maritime et il a été très robuste dans la plupart des 17 ports de pilotage obligatoires de l'Administration. Celle-ci a ainsi dépassé les attentes sur le plan financier pendant deux années d'affilée en affichant des bénéfices de 1,197 M$ et 2,913 M$ en 2016 et 2017. Actuellement, elle projette un bénéfice de 1,590 M$ en 2018. La combinaison de ces trois années lui a permis de renflouer ses réserves tout en dépassant ses objectifs en termes d'économies.

Principaux projets d'immobilisations et financement connexe

Étant donné la nature du pilotage assuré par l'Administration, celle-ci a plus de 24 M$ d'immobilisations. Une partie de ce coût total a été financée par des prêts bancaires et des passifs différés. Les futurs investissements devront être financés au moyen d'une dette supplémentaire ou d'économies générées à partir des bénéfices d'exploitation (ou une combinaison des deux). Ce plan comprend un budget d'immobilisations qui inclut des investissements dans des bateaux-pilotes, des quais et structures, et des unités portatives de pilotage.

Il n'y a pas de nouvel emprunt de capitaux, mais l'Administration demande l'autorisation d'effectuer une location. L'Administration prévoit avoir besoin d'une autre location plus tard dans la période de planification, mais elle ne connaît pas le moment exact.

Principaux objectifs

Outre ses objectifs annuels permanents ou réguliers, l'Administration s'est concentrée sur ce qui suit :

- Augmentation du nombre de pilotes
    - Recruter des pilotes à un rythme supérieur aux départs à la retraite prévus
        - Le nombre de pilotes va augmenter à Halifax et dans le sud-est de T.-N.-L., et rester stable dans les autres zones
- Mise à niveau des bateaux-pilotes
    - Investir dans la mise à niveau des navires existants
        - L'équipement nécessaire pour composer avec un climat posant plus de défis sera mis à niveau sous peu
    - Avoir davantage de navires plus récents dans la flotte
        - Au début de 2019, un plan à long terme sera développé afin de spécifier les navires idéaux pour chaque zone et le délai nécessaire pour remplacer les bateaux
- Tarifs justes et raisonnables
    - Ajuster les tarifs en fonction de l'investissement et de l'activité prévue
        - Les tarifs de 2019 vont être abaissés dans trois zones où le trafic a augmenté plus que prévu
        - Les tarifs de 2020 vont être majorés dans 10 ports pour soutenir la hausse des coûts et de l'investissement
- Relations avec les actionnaires
    - Soutenir l'efficacité et l'uniformité grâce à la consultation
        - La coordination et les communications avec les parties prenantes seront améliorées dans chaque zone
    - Tenir régulièrement des réunions de consultation, notamment avec les collectivités autochtones
        - Il faut mieux comprendre les défis
- Technologie et innovation
    - Fournir des unités portatives de pilotage aux pilotes entrepreneurs
        - Des unités additionnelles seront achetées et fournies au reste des pilotes
    - Accroître le catalogue de modèles de ports pour la simulation
        - D'autres ports ayant moins d'activité auront des modèles mis à jour

- Améliorer la technologie administrative
    - Un logiciel de suivi des congés sera déployé

Table des matières

Mandat, mission et vision de l'Administration 1

Environnement opérationnel 4

Objectifs et activités stratégiques 17

Principales activités planifiées 18

Aperçu financier 22

Annexes 27

1. Orientation ministérielle 28
2. Structure de gouvernance de l'entreprise 31
3. Résultats planifiés 39
4. Attestation du chef des Affaires financières 41
5. Analyse du trafic 42
6. États financiers et budgets 44
7. Plan d'emprunt 55
8. Gestion des risques 59
9. Conformité aux exigences des lois et politiques 67
10. Priorités et orientation du gouvernement 69

Mandat, mission et vision de l'Administration

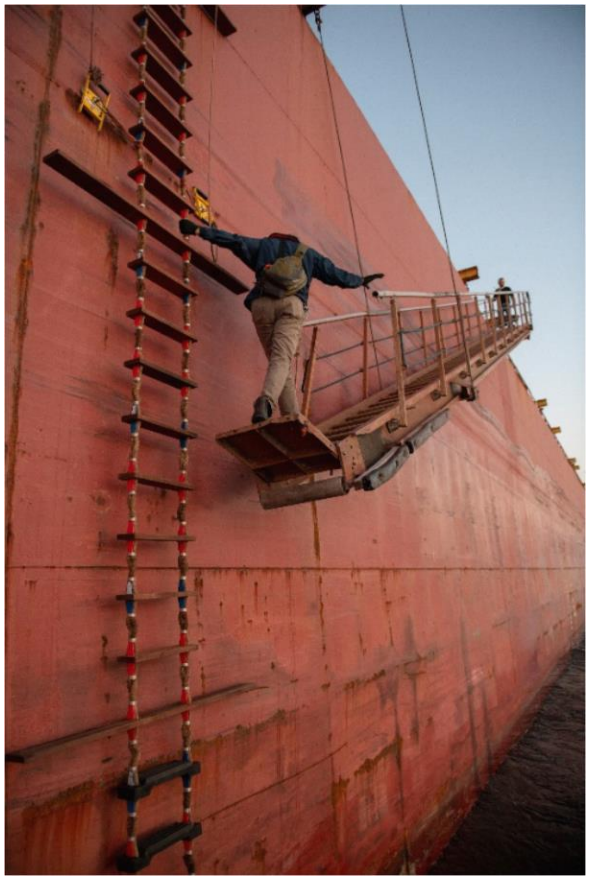
Historique

L'Administration de pilotage de l'Atlantique a été créée le 1er février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*.

Depuis 1972, l'Administration a fourni, dans l'intérêt de la sécurité, un service de pilotage maritime pour toutes les eaux canadiennes entourant les quatre provinces atlantiques, y compris celles de la baie des Chaleurs au Québec. Il s'agit de la seule activité de l'Administration.

L'Administration fournit des pilotes brevetés aux navires qui entrent dans les ports du Canada atlantique afin de faire en sorte que ces bateaux se déplacent de la façon la plus sécuritaire possible dans la zone de pilotage. L'Administration fait aussi passer des examens aux marins qualifiés et délivre des certificats de pilotage aux candidats qui les réussissent afin de leur permettre de faire naviguer leurs bateaux dans les zones de pilotage obligatoire désignées sans avoir un pilote breveté à bord.

L'Administration organise ses opérations en fonction de l'emplacement géographique et elle a 17 zones désignées comme étant assujetties à un pilotage obligatoire, une autre étant en train de suivre le processus réglementaire en vue de le devenir. L'Administration s'efforce aussi de fournir sur demande un service à d'autres zones où le pilotage n'est pas obligatoire.



L'Administration, qui est une société d'État selon la définition énoncée dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*, figure à l'annexe III, partie I, de cette loi. L'Administration n'est pas un agent de la Couronne.

L'Administration n'a pas reçu de crédits parlementaires depuis 1995 et n'est pas admissible à des crédits futurs en vertu de la *Loi sur le pilotage*.

Le Conseil de l'Administration est composé d'un président à temps partiel et d'un maximum de six autres membres, tous nommés par le gouverneur en conseil.

Le chef de la direction dirige et contrôle les affaires courantes de l'Administration. Celle-ci est administrée et contrôlée depuis son siège, qui se trouve à Halifax, N.-É.

Pouvoirs

Dans le but de s'acquitter de ses responsabilités, l'Administration a adopté des règlements approuvés par le gouverneur en conseil conformément à la *Loi sur le pilotage*, et ce, aux fins suivantes :

- Établir des zones de pilotage obligatoire;
- Déterminer les navires ou catégories de navires assujettis au pilotage obligatoire;
- Établir les catégories de brevets et de certificats de pilotage à délivrer;
- Établir les droits de pilotage payables à l'Administration pour les services de pilotage.

De plus, l'Administration est autorisée, en vertu de la *Loi sur le pilotage*, à :

- employer les dirigeants et les employés, notamment les pilotes brevetés et les apprentis pilotes, nécessaires à ses activités;
- employer les dirigeants et les employés, notamment les pilotes brevetés et les apprentis pilotes, nécessaires à ses activités;
- acheter, prendre à bail ou acquérir par tout autre moyen des biens-fonds, bâtiments, bateaux-pilotes et autres matériel et actifs jugés nécessaires, de même que vendre tout bien ainsi acquis;
- acheter, prendre à bail ou acquérir par tout autre moyen des biens-fonds, bâtiments, bateaux-pilotes et autres matériel et actifs jugés nécessaires, de même que vendre tout bien ainsi acquis.

Mandat et principales responsabilités

L'Administration a pour mandat de fournir des services de pilotage sécuritaires, efficaces et autonomes dans le Canada atlantique.

Mission

Fournir des services de pilotage sécuritaires, efficaces et autonomes dans le Canada atlantique.

Vision

Être un leader respecté des services de pilotage, qui protège les gens, les biens et l'environnement.

Pour mener à bien cette vision, l'Administration doit :

- Avoir une réputation d'excellence dans l'industrie en ce qui concerne la sécurité;
- Faire preuve d'une efficacité opérationnelle qui consiste à fournir aux clients une valeur tangible pour le tarif qu'ils paient;
- Posséder un savoir-faire maritime en vertu duquel les pilotes de l'APA sont considérés comme des leaders dans le domaine de la navigation et de la sécurité maritimes;
- Disposer d'un modèle de gestion autosuffisant qui permet à l'Administration de fournir des services et d'être financièrement autonome.

Valeurs essentielles

L'Administration mènera sa mission en respectant ses valeurs essentielles :

- Sécurité
  L'Administration fera passer la sécurité avant tout objectif ou toute pression qui lui fait concurrence afin de protéger les personnes et de préserver les biens.

- Environnement
  L'Administration s'efforcera de protéger et de préserver l'environnement naturel et les collectivités locales.

- Services
  L'Administration s'est engagée à être un partenaire de confiance pour ce qui est de fournir des services de pilotage efficaces et efficients ainsi qu'une expertise en matière de navigation.

- Relations

L'Administration s'est engagée à être un partenaire de confiance pour ce qui est de fournir des services de pilotage efficaces et efficients ainsi qu'une expertise en matière de navigation.

- Imputabilité
  L'Administration sera imputable envers le gouvernement fédéral, le public et ses clients pour les mesures qu'elle prend et les résultats de ses opérations.

Situation financière

L'Administration a dégagé pendant deux années consécutives d'importants bénéfices totalisant 4 100 000 $, après deux années de pertes s'étant montées à 1 169 000 $. La perte enregistrée en 2014 était essentiellement imputable aux coûts engagés pour augmenter le nombre de ses pilotes dans une tentative pour améliorer son niveau de service et de se préparer pour les départs à la retraite. En 2015, les rentrées de l'Administration ont été inférieures aux prévisions en raison d'un ralentissement de l'entretien dans un certain nombre d'installations ayant eu des répercussions sur les affectations de pétroliers et d'une diminution globale de la taille moyenne des navires. Le trafic a repris dans cet important secteur en 2016 et le bénéfice de 1 197 000 $ dégagé pour l'année a compensé les pertes totales enregistrées pour cette période de deux ans. Le trafic a considérablement augmenté dans tous les secteurs en 2017 et l'Administration a affiché un bénéfice de 2 913 000 $.

Étant donné la nature du pilotage assuré par l'Administration, celle-ci a plus de 24 000 000 $ d'immobilisations. Une partie de ce montant a été financée par des emprunts bancaires et des passifs reportés. Les emprunts en cours sont immobilisés et assujettis à un programme de remboursement de la dette, celui du dernier emprunt devant être achevé en 2032. Les dépenses en immobilisations futures devront être financées au moyen d'une dette supplémentaire ou d'économies réalisées sur les bénéfices d'exploitation (ou une combinaison des deux). C'est la raison pour laquelle un des trois objectifs financiers de l'Administration, et une de ses mesures d'autonomie financière, consiste à générer des économies à cette fin.

Le rapport annuel 2017 de l'Administration de pilotage de l'Atlantique peut être consulté à :

https://www.atlanticpilotage.com/wp-content/uploads/2018/05/APA_AR-2017-Fr_Full_web.pdf .

Pour 2018, les revenus dépassent le budget de 1 900 000 $, la croissance du trafic dans les secteurs très rentables se poursuivant. L'augmentation de l'activité fait grimper les coûts variables, de sorte que les dépenses totales projetées excèdent de 1 300 000 $ le budget. L'Administration s'attend à terminer 2018 avec un bénéfice de 1 600 000 $ qui dépasse le budget de 999 000 $ pour l'année, en continuant à afficher de robustes résultats financiers et en atteignant les trois cibles ci-dessus.

Environnement opérationnel

L'activité principale de l'Administration consiste à fournir un service de pilotage sûr et efficace. Les usagers, qui sont en fait les clients de l'Administration, doivent payer pour obtenir ce service. Un rendement idéal supposerait la prestation d'un service entièrement sûr, c'est-à-dire sans incidents de transport maritime, sans blessures aux personnes ni dommages aux navires, aux installations portuaires ou à l'environnement. Par le passé, l'Administration a connu peu d'incidents de transport maritime. Il

est toutefois admis que, de par les risques inhérents aux activités de pilotage, un accident peut toujours se produire.

Enjeux stratégiques

Étant donné ce contexte opérationnel, l'Administration est confrontée aux enjeux stratégiques suivants :

- **Économie** : L'Administration subit de différentes façons les répercussions des conditions économiques locales et internationales. Il y a les effets découlant du prix des marchandises, l'emploi et la productivité, et les taux de change qui ont un impact considérable sur le tourisme à l'origine du trafic des paquebots de croisière.

    a. L'essentiel de l'activité dans cette région est affecté par le prix des marchandises. L'écart entre le pétrole outre-mer vendu au prix du Brent brut et celui de l'Amérique du Nord au prix West Texas Intermediate (WTIP) se répercute sérieusement sur l'exploitation et l'Administration. Le changement qui s'est opéré ces dernières années au profit du pétrole nord-américain a eu pour effet de réduire en moyenne la taille des navires, car les très grands pétroliers ne sont pas autant utilisés pour le transport du brut. Dans certains cas, il arrive aussi que le pétrole brut soit amené en train aux raffineries, ce qui réduit la demande venant de la mer. Cela a eu un impact négatif sur les résultats financiers de 2015, mais la différence de prix entre le Brent et le WTI s'est amenuisée. Le pétrole provenant de l'étranger a augmenté en 2016, ce qui a ramené des navires plus gros qui rapportent davantage à l'Administration. Cette tendance s'est poursuivie.

    Les vraquiers et les navires qui transportent des cargaisons sèches ont pâti de la chute des prix des produits de consommation. À Saint John, Potash Corp a annoncé plus tôt en 2016 qu'elle allait suspendre indéfiniment sa production de potasse. L'Administration avait anticipé une augmentation de la production à la nouvelle mine de potasse. Contre toute attente, les exportations de potasse transitant par le port de Saint John ont augmenté en 2017 après que PotashCorp a acheminé la production de sa mine de la Saskatchewan à Saint John en vue de son exportation. Le transbordement de charbon dans le détroit de Canso, qui avait sérieusement diminué, a repris en 2017, car la demande mondiale a augmenté et les cours du charbon sur le marché ont rebondi. Cette activité, qui est particulièrement sensible aux prix, sera très difficile à prédire à l'avenir.

    b. Une demande forte pour des marchandises locales, provinciales, nationales et internationales génère l'essentiel des importations et exportations qui transitent par nos ports. L'emploi en général et la santé économique favorisent le commerce local, ce qui augmente le transport maritime. Un climat d'affaires international stable ou en croissance permet d'avoir une population bien rémunérée qui dispose de revenus pour dépenser et investir à l'échelle nationale et internationale.

    c. Les taux de change se répercutent sur les importations et les exportations qui transitent par les ports ou les zones desservies par l'Administration. L'attrait commercial des marchandises canadiennes destinées à l'exportation pour les acheteurs étrangers et le prix abordable des marchandises importées suscitant un intérêt dépendent des

fluctuations des taux de change. Les devises ont aussi un impact sur le tourisme dans la région, car un dollar canadien plus faible contribue à l'excellente santé du secteur des croisières.

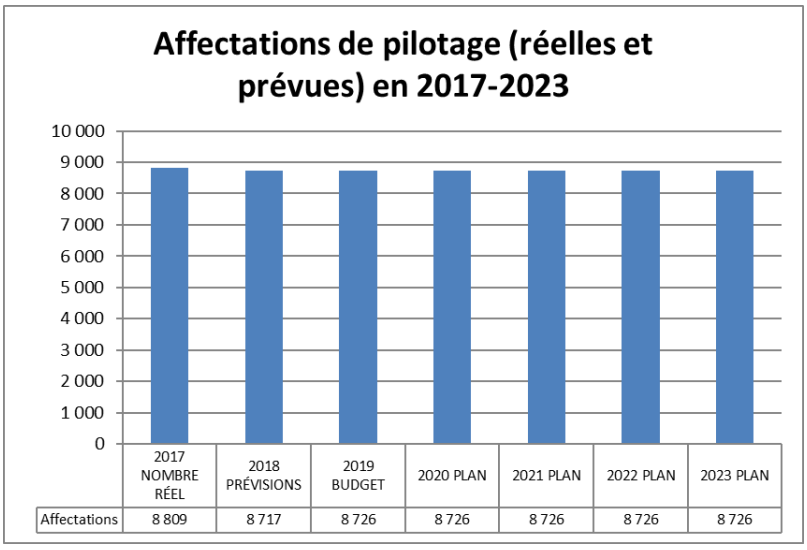
- **Pics de trafic et volumes irréguliers** : L'Administration est confrontée à des périodes marquées par des volumes inhabituellement élevés en raison de la saison des croisières, des variations quotidiennes et des fermetures imputables aux conditions météorologiques. Comme cela coûterait trop cher d'avoir des pilotes de permanence pour ces brefs pics, l'Administration compte sur les pilotes pour qu'ils offrent leurs services lorsqu'ils sont en congé afin de couvrir ces pics en temps supplémentaire.
- **Niveaux de service souhaités et besoin de flexibilité de l'industrie** : L'Administration répond aux besoins de ses usagers en offrant une grande flexibilité pour demander un pilote et en n'imposant pas de règles de commande spéciales la nuit. Cela oblige à fournir un pilote pour une cible mobile à toute heure de la journée, tout en s'efforçant de garder les coûts le plus bas possible. L'Administration doit être flexible et agile pour répondre à ces exigences avec un effectif limité.
- **Accords commerciaux internationaux** : L'issue des négociations commerciales (notamment l'ALÉNA) et l'imposition ou la suppression des barrières et tarifs nationaux pour les entreprises qui dépendent des importations et des exportations pourrait se répercuter d'une façon positive ou négative que la quantité de marchandises qui arrivent dans nos ports et en sortent.
- **Technologie** : L'industrie exige que les administrations de pilotage adoptent de nouvelles technologies pour rendre leurs services plus efficaces et efficients. Il y a beaucoup d'outils en cours de développement pour faciliter la navigation, notamment des navires et accostages automatisés. L'Administration doit se tenir au courant de ces changements technologiques et adopter ceux qui pourraient s'avérer avantageux pour le pilotage portuaire qu'elle effectue.
- **Changements climatiques** : Étant donné les changements climatiques en hiver, l'Administration doit composer plus souvent avec des conditions maritimes extrêmes. Cela entraîne des fermetures et des retards portuaires plus longs, en plus d'augmenter les risques pour les transferts de pilotes en cas d'intempéries. Les infrastructures comme les quais et les brise-lames risquent aussi d'être endommagés à cause des facteurs environnementaux changeants.
- **Vieillissement des bateaux-pilotes** : Le fait d'offrir avant tout des services de pilotage portuaire signifie que presque toutes les zones ont besoin d'un bateau-pilote pour le transfert aller-retour du pilote lors d'une affectation de pilotage. Comme ces navires vieillissent, l'Administration doit les entretenir pour qu'ils demeurent aussi sécuritaires que possible tout en planifiant leur remplacement éventuel. Les changements de conditions météorologiques et maritimes ajoutent au défi, car des navires plus lourds et plus robustes peuvent être nécessaires dans davantage de ports.
- ***Examen de la Loi sur le pilotage*** : L'Administration a contribué à l'examen de la *Loi sur le pilotage* mené par le gouvernement. Les décisions que ce dernier prendra en ce qui concerne des amendements à la *Loi* auront un impact sur les opérations et l'Administration est prête à soutenir

la mise en œuvre des changements potentiels à la législation que le gouvernement pourrait décider d'apporter.

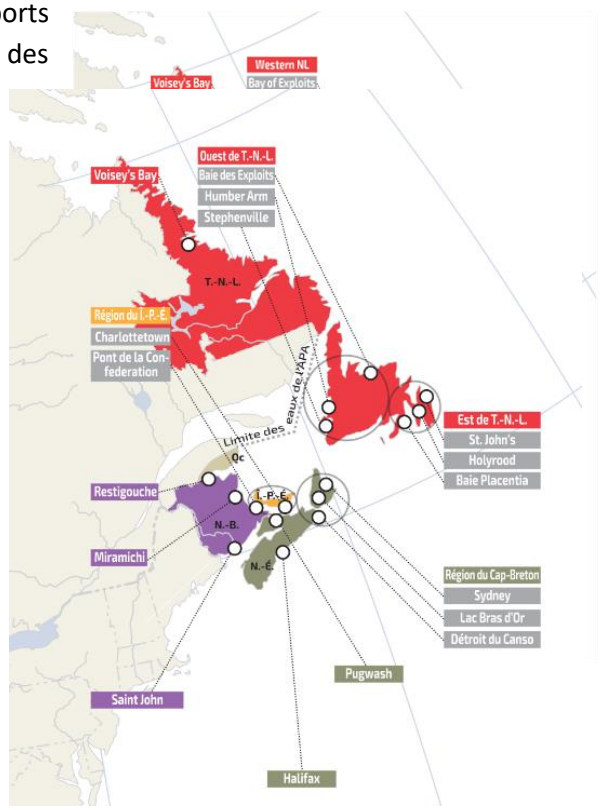
La plupart des enjeux stratégiques qui affectent l'Administration sont externes et ne sont pas directement influencés par l'organisation. Ces enjeux se répercutent sur la santé financière de l'Administration, les services qu'elle fournit et la sécurité de ses employés.

Tendances des services de pilotage

Le tableau ci-dessous montre les affectations annuelles en 2017, les projections pour 2018 et les projections incluses dans le plan 2019-2023. Les hypothèses de l'Administration pour les besoins de sa planification sont basées sur les niveaux de trafic historiques, le transport maritime annoncé et les renseignements fournis directement à l'Administration par les parties prenantes dans le cadre de consultations. L'Administration a enregistré des baisses de trafic, qui ont atteint un creux en 2016. Depuis, le trafic s'est redressé et s'établit à environ 8 700 affectations, un niveau qui devrait se maintenir dans les années à venir. Les prévisions de 2019 sont basées sur ce qui est connu pour l'instant grâce à l'information recueillie lors des réunions de consultation. Le plan fait des projections conservatrices qui prévoient que le niveau d'activité se maintienne à long terme. L'industrie envisage des projets qui pourraient contribuer à augmenter le trafic pendant la période de planification, mais l'Administration attend de voir quelle pourrait être la croissance.

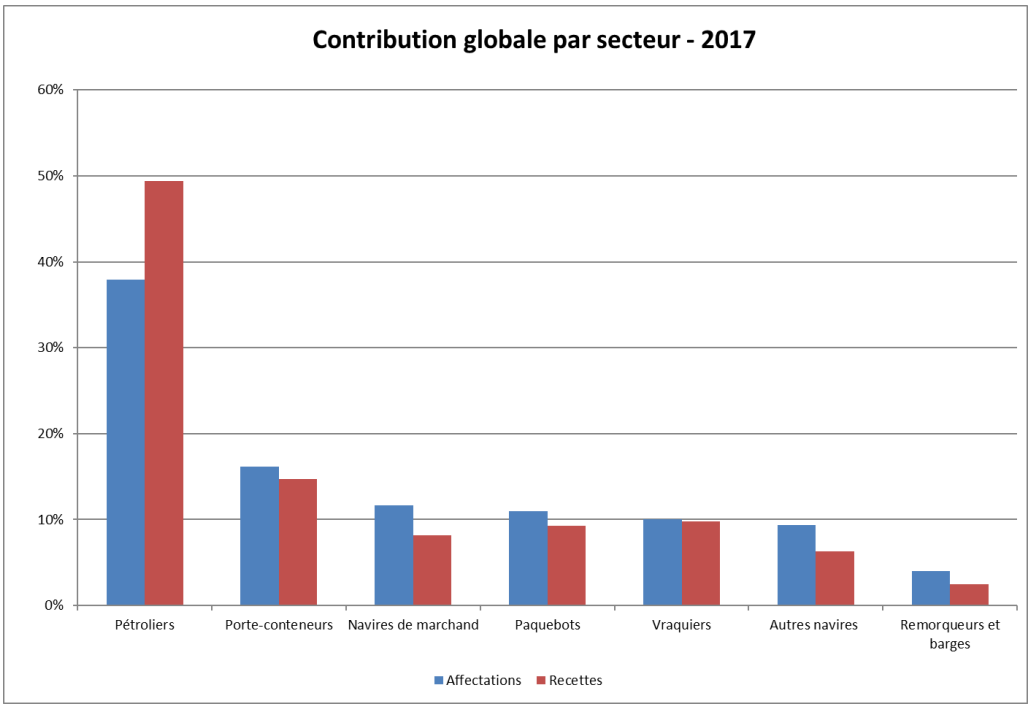


L'Administration assure un service de pilotage dans les 17 ports de pilotage obligatoire indiqués sur la carte ci-dessous. Elle a des pilotes brevetés pour 17 ports où le pilotage est non obligatoire et a effectué des affectations dans la plupart de ces zones en 2017. Il devrait y avoir 8 726 affectations en 2019, soit une peu plus que les 8 717 projetées pour 2018. L'activité dans les ports desservis par l'APA peut varier énormément en raison de facteurs indépendants de sa volonté. En 2018, l'Administration a eu des affectations pour des projets ou des événements qui n'étaient pas prévus. Les activités de transbordement de charbon dans le détroit de Canso, qui n'étaient pas censées continuer en 2018, devraient à présent se poursuivre en 2019. Le nombre de transports de pétrole générés par le projet Hebron a augmenté plus vite que prévu dans la baie Placentia. Le trafic a pâti de la hausse de capitaines brevetés. Il s'agit de capitaines ayant passé un examen leur permettant de piloter leurs propres navires dans recourir aux services d'un pilote de l'Administration de pilotage de l'Atlantique. On estime à l'heure actuelle que cela va faire perdre à l'Administration plus de 3 000 affectations en 2018, ce qui représenterait une hausse de 800 affectations brevetées par rapport à l'année d'avant.



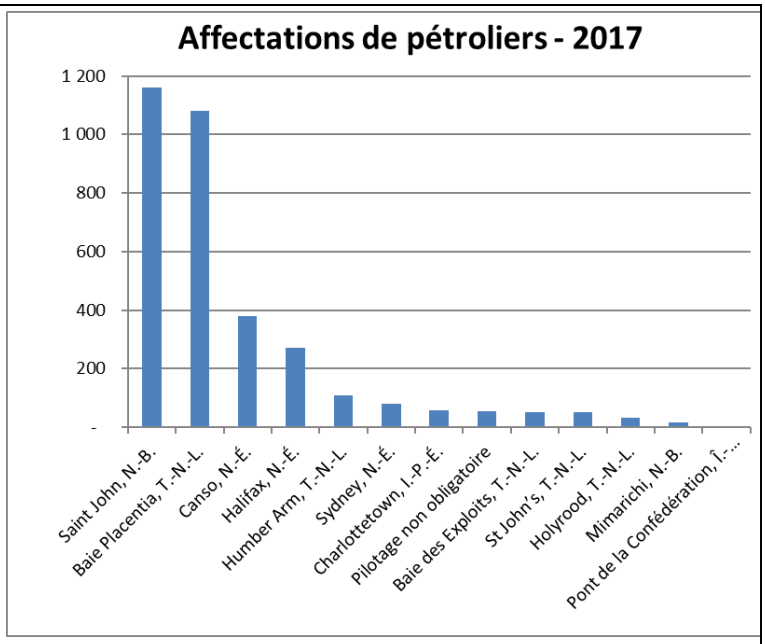
Les navires battant pavillon étranger représentent l'essentiel des activités de l'Administration. Cette réalité s'est accentuée après l'exemption accordée en 2006 aux navires ravitailleurs en mer, qui sont canadiens pour la plupart. Selon la tendance actuelle, les navires étrangers représentent environ 79 % des affectations et des recettes.

Selon les tendances actuelles, l'industrie pétrolière et gazière compte pour environ 38 % des affectations de l'Administration et fournit 49 % de toutes les recettes. Le tableau suivant montre la contribution globale des différents secteurs.



L'Administration a offert des services de pilotage pour des pétroliers dans 12 des 17 zones de pilotage obligatoire. Les affectations dans les zones où le pilotage n'est pas obligatoire sont habituellement menées en même temps qu'une affectation obligatoire.

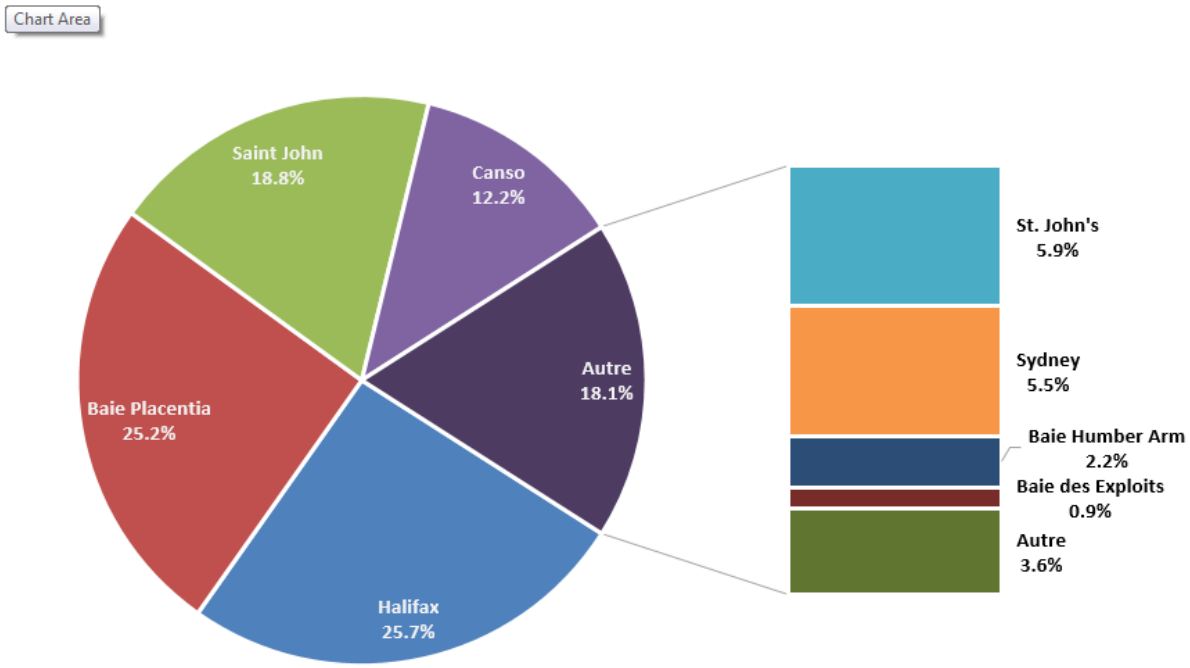
Zone	Affectations de pétroliers
Saint John, N.-B.	1 160
Baie Placentia, T.-N.-L.	1 079
Canso, N.-É.	379
Halifax, N.-É.	271
Humber Arm, T.-N.-L.	107
Sydney, N.-É.	80
Charlottetown, I.-P.-É.	56
Pilotage non obligatoire	54
Baie des Exploits, T.-N.-L.	52
St John's, T.-N.-L.	51
Holyrood, T.-N.-L.	31
Mimarichi, N.-B.	16
Pont de la Confédération, Î.-P.-É.	2
Total	3 338



Contribution financière de chaque port

Parmi les 17 zones de pilotage obligatoire, quatre ports importants représentent environ 75 % des affectations de l'APA et environ 82 % de ses recettes. Il s'agit de la baie Placentia (T.-N.-L.), de Halifax

(N.-É.), du détroit de Canso (N.-É.) et de Saint John (N.-B.). La plus grande partie des activités de pilotage dans la région de l'Atlantique est tributaire de l'industrie pétrolière, les pétroliers contribuant le plus aux recettes à Saint John, dans le détroit de Canso et dans la baie Placentia. Si les pétroliers sont également importants dans le port d'Halifax, ce sont les porte-conteneurs qui participent surtout aux résultats, leur trafic représentant plus de 86 % de celui des porte-conteneurs de l'Administration.



Les volumes de trafic à Halifax et Saint John permettent d'avoir des tarifs inférieurs à la moyenne de la zone, car des économies d'échelle réduisent le fardeau financier par affectation. La baie Placentia et le détroit de Canso ont des affectations de pilotage plus longues qui exigent davantage de ressources par voyage et des bateaux-pilotes plus gros et plus robustes. Cela se traduit par des tarifs par affectation plus élevés dans ces deux grands ports.

Analyse FFPM

L'administration est tributaire de facteurs internes et externes qui ont une incidence sur les résultats de l'entreprise alors qu'elle mène à bien son mandat. Elle surveille tous ces facteurs, et s'occupe des principaux changements et défis.

Forces

- Les pilotes sont des marins hautement compétents et très bien formés au sommet de leur profession;
- La position financière de l'Administration est robuste;

- L'Administration a une équipe de direction et de soutien compétente et expérimentée;
- Le principe du pilotage obligatoire est reconnu par la plupart des parties prenantes de l'industrie;
- L'Administration entretient de bonnes relations avec les unités de négociations et les syndicats;
- Il existe dans toute l'organisation un consensus sur le besoin d'améliorer continuellement le service à la clientèle et de viser l'excellence;
- Les tarifs de pilotage sont concurrentiels;
- La structure organisationnelle est bien adaptée à son mandat;
- Le renouvellement de l'équipement et l'investissement dans les immobilisations des dernières années sont des facteurs positifs qui favorisent la sécurité et l'efficacité;
- L'Administration tire parti des nouvelles technologies informatiques;
- Le système d'affectation et de facturation sur mesure de l'Administration fournit de l'information en temps réel aux affectateurs, aux pilotes, aux clients et à l'équipe de gestion.

Faiblesses

- Les recettes sont sujettes à des changements dans les conditions économiques locales et mondiales. L'Administration a ajusté les structures tarifaires afin de réduire l'exposition à ces changements;
- Les dépenses sont tributaires de la fluctuation des prix des produits de base, comme le carburant. L'Administration a pallié cette faiblesse en révisant les règles tarifaires de façon à inclure une surcharge pour le carburant qui reflète les prix du marché;
- Certains grands ports dépendent essentiellement d'une seule industrie, ce qui rend l'APA tributaire des situations locales imprévues au sein de l'industrie en question. L'Administration vise pour ces ports un rendement supérieur afin de compenser le risque d'une interruption de trafic;
- Les objections possibles aux propositions de règlements sur les tarifs pourraient considérablement retarder l'obtention des recettes nécessaires. L'Administration pallie cette faiblesse en consultant régulièrement les intéressés. Ces consultations permettent de maintenir une communication ouverte qui réduit les possibilités d'objection.
- Le processus administratif pour la mise en œuvre des règlements, notamment ceux qui portent sur les tarifs, est lent. La direction de l'Administration collabore étroitement avec le personnel chargé de la réglementation à Transports Canada et dans les organismes centraux afin de rendre le processus aussi efficace que possible. Des propositions tarifaires pluriannuelles permettront d'atténuer l'impact de la réglementation tarifaire tardive;
- Avec la technologie perfectionnée dont les navires sont dotés, il est plus difficile de recruter de nouveaux pilotes qui ont des compétences adéquates pour les manœuvrer. L'Administration compense cette faiblesse en rallongeant le temps nécessaire pour former un pilote, mais cela accentue les répercussions indiquées plus bas;

- Étant donné la formation spécialisée que doit avoir un pilote, l'Administration peut ne pas être en mesure de réagir rapidement advenant une augmentation ou une diminution marquée du trafic ou une perte imprévue de pilotes pour cause de maladie ou de blessure. L'Administration remédie à cette situation dans certains ports en ayant plusieurs districts où les pilotes sont qualifiés pour plus d'un port;
- Il est difficile de prévoir le volume de trafic maritime. L'Administration consulte régulièrement l'industrie tout en tenant compte des facteurs économiques généraux afin de faire des prévisions aussi exactes que possible. Les affectations réelles des cinq dernières années ont correspondu à 100,4 % des prévisions globales.
- Le processus d'examen selon la MGRP coûte cher et rien ne garantit ni ne laisse supposer que la zone ou le port en cause récupérera les coûts. Afin de contrôler la totalité des coûts de surveillance des ports tout en faisant preuve de la diligence requise, l'Administration a mené un examen préliminaire pour chaque province afin de déterminer les ports pour lesquels la MGRP complète est nécessaire. Cet examen limite l'exposition de l'APA à la totalité des coûts des projets menés selon la MGRP en fournissant ce filtrage préliminaire.

Possibilités

- Il y a moyen d'améliorer la collecte et prospection de données sur les fermetures et retards dus à aux conditions météorologiques, et les pertes d'efficacité au niveau des mouvements de navires dans un port;
- La consultation de l'industrie dans chaque port permet d'accroître l'efficacité des opérations, ce qui contribuera à réduire les retards et permettra de faire une utilisation plus efficiente des ressources, y compris celles de pilotage;
- La consultation permanente permet à l'Administration de fournir une expertise maritime qui procure de la valeur à l'industrie pour divers projet tout en obtenant des renseignements essentiels pour la planification des ressources futures;
- L'Administration a davantage recours à de la technologie moderne comme des unités portatives de pilotage et des bouées météorologiques pour aider à fournir des services de pilotage efficaces et efficients;
- Elle a conçu un modèle de bateaux-pilotes actualisé, mieux adapté aux défis des changements climatiques;
- L'Administration fait davantage appel à des simulateurs pour permettre aux pilotes de maintenir leurs connaissances sur une zone et de garder à jour leurs compétences pour des ports plus petits, et à des fins de formation;
- Les heures de commande souples et l'absence de restrictions de nuit augmentent l'attrait des ports pour l'industrie;
- L'ouverture des marchés du fait de nouveaux accords de libre-échange ou de changements à ceux qui existent pourrait amener du trafic dans les provinces de l'Atlantique.

Menaces

- Les changements climatiques dégradent les conditions maritimes, ce qui entraîne des fermetures de ports plus fréquentes pour des questions de sécurité;
- Les heures de commandes très changeantes obligent l'Administration à essayer de respecter une cible mobile avec des ressources limitées. Cela peut entraîner des retards dans des zones où les pilotes sont épuisés;

- L'augmentation des brevets se traduit par une érosion des affectations de pilotage dans plusieurs ports, les usagers qui restent étant contraints de couvrir le coût pour maintenir les infrastructures de pilotage dans ces zones;
- Le fait de dépendre des bateaux-pilotes plus vieux comme navires principaux dans plusieurs ports accroît les risques associés aux retards des pilotes, car ces navires deviennent moins fiables;
- Les facteurs économiques comme le prix des marchandises et les taux de change se répercutent sur les volumes de trafic, ce qui pourrait menacer la base des recettes de l'Administration;
- La renégociation des accords commerciaux pourrait accroître les obstacles au négoce et avoir des répercussions négatives sur le trafic commercial.

Survol des ressources humaines

Le tableau ci-dessous résume l'état des effectifs de l'Administration.

Fonction	Chiffres réels 2015	Chiffres réels 2016	Chiffres réels 2017	Projections 2018	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023
Administration									
Cadres supérieurs	3	2	2	2	2	2	2	2	2
Directeurs/gestionnaires	2	3	3	3	3	3	3	3	3
Soutien	4,5	4,5	5	5	5	5	5	5	5
Total - administration	**9,5**	**9,5**	**10**	**10**	**10**	**10**	**10**	**10**	**10**
Opérations									
Pilotes	47	47	49	50	52	50	50	50	50
Équipages des bateaux-pilotes	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Gestionnaires de l'entretien	2	2	1	2	2	2	2	2	2
Gestionnaires des affectations	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Affectateurs	5	4	5	5	5	5	5	5	5
Total - opérations	**71**	**70**	**72**	**74**	**76**	**74**	**74**	**74**	**74**
Nombre total d'employés	**80,5**	**79,5**	**82**	**84**	**86**	**84**	**84**	**84**	**84**
Pilotes entrepreneurs	**10**	**11**	**10**	**12**	**11**	**11**	**11**	**11**	**11**
Total - ressources humaines	**90,5**	**90,5**	**92**	**96**	**97**	**95**	**95**	**95**	**95**

L'Administration a des groupes d'employés qui sont représentés par trois syndicats. Les pilotes salariés forment le plus important groupe et sont représentés par la Guilde de la marine marchande du Canada

(GMMC). Il y a une convention collective de quatre ans actuellement en vigueur, qui expire le 31 décembre 2019. Les capitaines salariés sont aussi représentés par la GMMC. Leur convention collective de cinq ans, qui expire le 31 décembre 2020, est à mi-chemin. La troisième et dernière convention collective couvre les matelots de pont et le personnel de l'affectation. D'une durée de quatre ans, elle expire le 31 décembre 2018 et est négociée avec l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC).

Pilotes

L'Administration recrute des capitaines hautement qualifiés qui ont acquis une expérience considérable et diversifiée au sein de l'industrie du transport maritime. Le recrutement de capitaines ayant ce niveau de qualification et d'expérience professionnelle se fait auprès de candidats ciblés qui ont passé du temps à naviguer dans le district de pilotage obligatoire pour lequel nous effectuons le recrutement.

L'Administration fait concurrence au secteur privé pour cette main-d'œuvre qualifiée, et les salaires et avantages sociaux doivent être comparables. Elle insiste sur la conciliation travail-vie personnelle qu'elle peut offrir, les prestations de retraite et le fait qu'un pilotage est considéré par beaucoup comme le summum de la carrière d'un marin. Ces facteurs peuvent attirer des marins et compenser dans une certaine mesure l'écart salarial. La Société se base sur d'autres administrations de pilotage qui ont des pilotes salariés comme référence pour déterminer ses salaires et avantages sociaux.

Les pilotes de l'Administration qui approchent de la retraite constituent une majorité. Comme il faut compter entre 24 et 36 mois pour qu'un pilote obtiennent un brevet de classe A illimitée, il est essentiel que nous ayons accès à des ressources compétentes et qualifiées pour assurer la continuité de notre service quand le trafic est plus important ou en cas de pertes de temps imputables à des blessures. Des pilotes de remplacement sont ajoutés de façon à avoir deux années de formation avant le départ à la retraite de chaque pilote. Le fait qu'un pilote parte à la retraite sans être remplacé adéquatement peut avoir un impact négatif pour les usagers.

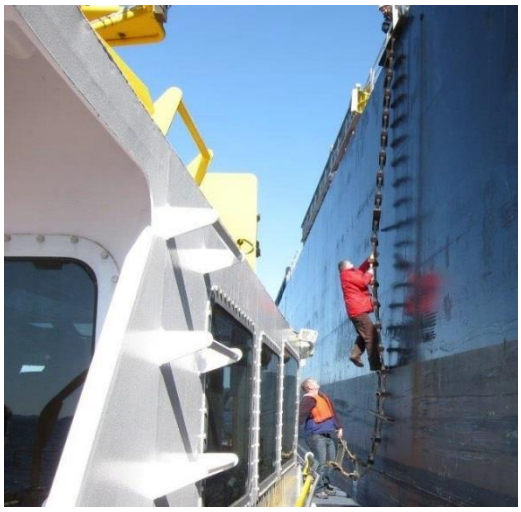
Bateaux-pilotes

Étant donné la nature du pilotage dans la région de l'Atlantique, qui est avant tout un port de pilotage, une grande partie des opérations est liée à la prestation des services de bateaux-pilotes. Presque chaque port desservi par l'Administration doit avoir un bateau et un service fiables pour transporter les pilotes sur le lieu de chaque affectation et l'en ramener. Il y a en tout 23 navires qui servent à fournir des services pour l'Administration et qui font chacun l'objet d'une inspection annuelle afin d'assurer la sécurité des pilotes transférés.

L'APA assure ses opérations selon trois modèles de bateaux-pilotes :

1. Dans le détroit de Canso et tous les petits ports, un entrepreneur fournit à la fois le bateau et l'équipage. Des contrats individuels sont négociés avec chaque exploitant, certains contrats étant payés « au voyage » et d'autres selon un tarif quotidien. Il arrive que les entrepreneurs aient

d'autres activités dans le port qui leur permettent de fournir des services de bateaux-pilotes à meilleur prix que l'Administration ne pourrait le faire si elle devait acheter un bateau et y affecter du personnel pour ces ports où il y a moins d'affectations.



2. Dans deux des grands ports, Halifax et Saint John, l'Administration possède et exploite des bateaux-pilotes et les membres d'équipage sont des employés de l'APA. L'Administration s'efforce d'utiliser ses propres navires de la manière la plus efficiente possible et de contrôler les dépenses là où il y a moyen de le faire. Les équipages sont des employés de l'APA et les coûts qui leur sont associés ne varient pas en fonction de l'activité dans le port.

3. Dans la baie Placentia, à Sydney, à Humber Arm et à St. John's, l'Administration est propriétaire des bateaux et une entreprise locale fournit l'équipage et les gestionnaires. L'Administration exige que l'entrepreneur utilise d'une manière efficace les bateaux de l'APA tout en préservant les actifs.

Centre d'affectation

Le service d'affectation fournit des renseignements importants et une valeur ajoutée aux pilotes, aux clients, aux administrations portuaires et aux gestionnaires par le truchement de pages Web à accès contrôlé créées pour chaque groupe. Les pages Web sont continuellement mises à jour à partir du système de facturation et d'affectation de l'Administration, à mesure que l'affectateur saisit des données. Les clients et les pilotes peuvent communiquer avec le service des affectations par téléphone, courriel, télécopieur, radio VHF et télex. À mesure que le service se développe, il continue de faire augmenter l'efficacité des opérations de l'Administration tout en procurant une valeur ajoutée aux clients et aux employés. L'APA s'est dotée des moyens de suivre les mouvements des navires dans les grands ports et leurs approches grâce à un programme informatique qui fait appel au Système d'identification automatique (SIA). Tous les navires commerciaux doivent disposer d'un SIA et l'APA a aussi installé des émetteurs-récepteurs sur ses bateaux-pilotes.

Technologie

L'Administration a déployé des unités portatives de pilotage (UPP) qui sont avantageuses pour le pilotage spécifique aux ports qui est assuré dans la région de l'Atlantique. Les UPP sont apportées à bord par le pilote, qui les configure avant de prendre les commandes du navire. Elles comportent des

systèmes de référence indépendants qui sont reliés à distance à une tablette dans laquelle des cartes canadiennes ont été préchargées. L'unité reçoit de l'information électronique du navire, d'autres bateaux, du rivage, des transmissions cellulaires et des satellites. Elle permet au pilote de vérifier de son côté les renseignements du navire, de suivre et prédire les mouvements de bateaux, et d'enregistrer et rejouer l'affectation. Les pilotes se servent des UPP pour fournir des renseignements spécifiques en temps réel et comme outil d'aide à la décision, qui est aussi utilisé pour la formation. Le déploiement des unités et la formation des pilotes salariés ont été entièrement effectués en 2018; les pilotes entrepreneurs dans toutes les zones de pilotage obligatoire recevront des UPP en 2019.

L'Administration encourage le déploiement de bouées météorologiques dans plusieurs zones stratégiques afin de fournir des renseignements plus exacts et ponctuels sur les conditions météorologiques et maritimes aux pilotes, aux autres marins et à l'industrie. Cette initiative a été menée conjointement par l'Administration et l'Association des pilotes maritimes du Canada, avec le soutien d'administrations portuaires, d'institutions éducatives, des gouvernements fédéral et provinciaux, de la Garde côtière canadienne et de l'industrie privée. Des bouées ont ainsi été lancées et mises en service à Halifax (N.-É.) et à Saint John (N.-B.).

Harmonisation avec les priorités gouvernementales

Les priorités du gouvernement du Canada, telles qu'énoncées dans le discours du Trône de 2016, portent sur la sécurité et les possibilités; la croissance de la classe moyenne; un gouvernement ouvert et transparent; un environnement sain et une économie forte; et la force par la diversité.

Les activités de l'Administration soutiennent toutes les priorités économiques du gouvernement. Le passage efficace et sécuritaire des bateaux par les ports du Canada atlantique apporte une croissance et une prospérité économiques à tous les Canadiens. Les industries qui dépendent de ce moyen de transport procurent des emplois, des possibilités économiques et des marchés accrus aux entreprises canadiennes.

L'Administration contribue au transport sécuritaire et efficace des marchandises et des personnes pour le compte des Canadiens, tout en protégeant l'environnement. Les avantages économiques des services fournis sont difficiles à mesurer, car ceux dont bénéficient les utilisateurs sont avant tout préventifs. Le pilotage joue un rôle essentiel pour faire en sorte qu'il n'y ait pas de désastres environnementaux causés par des navires dans les eaux canadiennes. Le travail accompli par l'Administration devrait profiter aux Canadiens en protégeant les écosystèmes marins, une industrie de la pêche durable, une industrie touristique florissante et les infrastructures locales. L'Administration fait un suivi et rend ensuite compte de tous les incidents de navigation afin de mesurer ces résultats.

Conformité aux directives ministérielles

L'Administration se conforme aux directives ministérielles et à leur intention, et elle soutient une gouvernance ouverte et transparente en utilisant son site Web pour divulguer d'une façon proactive des renseignements au public et en tenant régulièrement des consultations avec ses parties prenantes. L'annexe 9 fournit de plus amples détails sur cette conformité.

Examen spécial en 2016

Le Bureau du vérificateur général du Canada a présenté son rapport d'audit indépendant sur certains systèmes et pratiques qui étaient en place entre le 1er octobre 2015 et le 31 mars 2016. Il y avait 10 recommandations, qui ont toutes été entièrement mises à exécution.

L'annexe 10 fournit de plus amples renseignements concernant l'alignement de l'Administration sur les priorités gouvernementales.

Objectifs et activités stratégiques

Chaque année, l'Administration mène des séances de planification stratégique auxquelles participent le Conseil et la direction. Un facilitateur externe a pris part à celle de l'été 2016 au cours de laquelle la mission, la vision et les valeurs essentielles de l'Administration ont été mises à jour. Cinq objectifs globaux ont été établis à cette occasion pour remplacer des domaines d'intérêt qui ont été préalablement établis pour une période de cinq ans mais sont examinés chaque année.

Objectifs stratégiques globaux

Pendant la période de planification, l'Administration porte avant tout son attention sur la sécurité, l'efficacité et l'efficience. L'autosuffisance, bien qu'elle demeure une exigence à long terme, ne peut être atteinte au détriment des principales emphases indiquées plus haut.

Les objectifs globaux de l'Administration sont les suivants :

1. Fournir des services de pilotage maritime sécuritaires et efficaces dans le Canada atlantique;
2. Maintenir son autonomie financière en effectuant une gestion efficace des coûts et en établissant des tarifs qui sont justes et raisonnables;
3. Fournir un service fiable et autosuffisant en protégeant les employés et les actifs de l'Administration, tout en planifiant la relève et le remplacement des actifs;
4. Jouer un rôle de premier plan dans la navigation maritime en fournissant une expertise en matière de sécurité de la navigation et d'opérations maritimes;
5. Contribuer aux politiques environnementales, sociales et économiques du gouvernement fédéral qui s'appliquent à l'industrie maritime dans le Canada atlantique.

Principales activités planifiées

Outre les opérations permanentes, l'Administration anticipe les activités stratégiques additionnelles ci-dessous :

Objectif important	Activités	Résultats attendus	Mesures du rendement	Résultats en 2017	Niveau de risque
Réduire les retards et accroître l'efficacité des affectations avec pilotes	Recruter des pilotes à une cadence plus rapide que les départs à la retraite prévus	Le nombre de pilotes va augmenter à Halifax et dans le sud-est de T.-N.-L. à court terme puis demeurer stable	Retards par affectation et pourcentage d'affectations en temps supplémentaire	0,05 % des affectations ont eu du retard 20,3 % des affectations avec rappel	Moyenne Il peut y avoir des départs à la retraite sans préavis et les blessures et maladies peuvent se répercuter sur les résultats
Accroître la fiabilité des services de pilotage	Investir dans la mise à niveau des navires existants	L'équipement nécessaire pour composer avec les conditions climatiques plus difficiles sera mis à niveau	Les retards liés à la disponibilité des bateaux-pilotes seront réduits	0,04 % des affectations retardées sont dues aux bateaux-pilotes	Faible
	Augmenter le nombre de nouveaux navires composant la flotte	Un plan à long terme sera élaboré pour le remplacement des bateaux-pilotes			
Parvenir à une autonomie financière	Ajuster les tarifs en fonction des investissements et activités prévus	Les tarifs de 2019 seront abaissés dans trois zones où le trafic a augmenté plus que prévu. Les tarifs de 2020 seront majorés dans 10 ports afin de soutenir la hausse des coûts et des investissements	L'Administration va réaliser les économies minimales qu'elle vise pour assurer son autonomie financière	Tous les objectifs ont été atteints	Faible
Contribuer à des gains d'efficacité	Soutenir l'efficacité et l'uniformité par	Meilleure coordination entre les parties	Diminution des retards dans l'industrie causés		Moyenne

dans le trafic maritime	le biais de consultations	prenantes dans chaque zone	par les terminaux, les navires, le pilotage, etc.	1,89 % des affectations ayant plus d'une heure de retard	Dépendance à de tierces parties
	Tenir régulièrement des consultations	Meilleure compréhension des défis	Réactions plus ponctuelles aux défis et meilleure coordination		Faible
Objectif important	**Activités**	**Résultats attendus**	**Mesures du rendement**	**Résultats en 2017**	**Niveau de risque**
Accroître l'efficacité des services de pilotage	Fournir des unités portatives de pilotage aux pilotes entrepreneurs	Achat d'unités additionnelles et déploiement au reste des pilotes	Tous les pilotes auront accès à la technologie	Déploiement terminé à Halifax, au Cap-Breton et dans le sud-est de Terre-Neuve	Faible
	Augmenter le catalogue de ports modélisés pour la simulation	Modèles actualisés fournis à d'autres ports ayant moins d'activité	Les connaissances des pilotes seront maintenues et mesurées d'après l'expérience à jour	Tous les pilotes maintiennent leurs connaissances à jour	
	Améliorer la technologie administrative	Déploiement d'un logiciel de suivi des congés	Les congés des employés seront programmés et traités d'une façon plus efficace		

Priorités opérationnelles permanentes

L'Administration a de nombreuses activités et stratégies continues et permanentes, qui sont conçues pour atteindre ses cinq objectifs essentiels :

1. Fournir des services de pilotage maritime sécuritaires et efficaces dans le Canada atlantique
   - Le nombre de pilotes sera maintenu afin de fournir les niveaux de service requis tout en préparant les départs à la retraite et les changements de trafic. Ce sera fait en consultant les usagers et les pilotes.
   - Les inspections de Transports Canada et de la société de classification, et tout l'entretien seront effectués sur les bateaux-pilotes sans interruptions de service.
   - Un sondage sur le niveau de satisfaction sera mené auprès des capitaines ou des clients et comparé à celui de l'année d'avant.

- Des ententes de service spécifiant les exigences en matière de service seront établies et maintenues avec les pilotes entrepreneurs.

2. Maintenir son autonomie financière en effectuant une gestion efficace des coûts et en établissant des tarifs qui sont justes et raisonnables.
   - L'APA cible un bénéfice de 3,5 à 5 % des recettes afin de faire des économies pour les futurs passifs non capitalisés liés aux indemnités de départ, le remplacement des bateaux-pilotes et une provision pour les variations par rapport au plan.
   - Le ratio des immobilisations nettes actuelles à la fin de l'exercice sera maintenu au-dessus de 2:1 en guise de réserve pour les ralentissements.
   - The annual goals for savings will be met in each year of this plan. The savings for the future payments required for the outstanding severance liability, and for future capital replacement.
   - The Authority will consult with stakeholders regularly to determine future traffic changes.
3. Fournir un service fiable et autosuffisant en protégeant les employés et les actifs de l'Administration, tout en planifiant la relève et le remplacement des actifs.
   - Les bateaux-pilotes feront l'objet d'une inspection de sécurité annuelle et tous les documents d'inspection seront examinés.
   - Tous les pilotes sont tenus de passer une visite médicale une fois par année.
   - La formation sera fournie conformément à la matrice de formation et aux recommandations des évaluations des employés.
   - Le protocole de prévention des dangers a été examiné et sera mis à jour chaque année, au besoin, et entièrement actualisé tous les trois ans.
4. Jouer un rôle de premier plan dans la navigation maritime en fournissant une expertise en matière de sécurité de la navigation et d'opérations maritimes.
   - Promouvoir activement l'expertise maritime de l'Administration en communiquant avec les parties prenantes et participer à des projets maritimes dans la région.
   - Mener activement des recherches et consulter les pilotes afin de déterminer s'il y a d'autres cours ou formations à ajouter aux exigences. La formation sur l'escorte des remorqueurs est le dernier programme à avoir été ajouté.

Évaluations des risques

Chaque année, l'Administration suit une procédure d'évaluation et de traitement des risques qui identifie les nouveaux risques, fait une analyse des risques au moyen des échelles liées à la probabilité et à l'impact, propose des traitements contre les risques sous la forme d'atténuations, et effectue une surveillance et un examen des risques. Cette procédure a été confiée au Comité des risques du Conseil pour sa supervision et son examen semestriel.

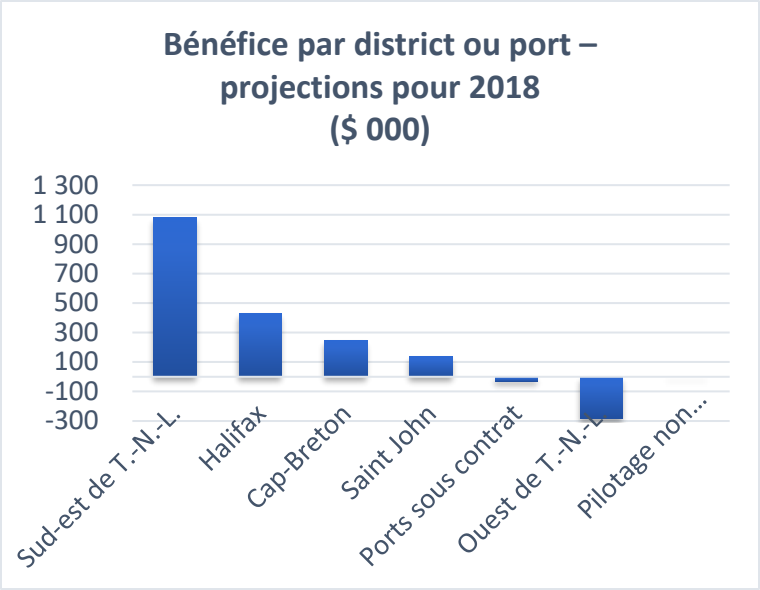
Trois nouveaux risques ont été ajoutés aux 25 déjà analysés. Les principaux risques préoccupants qui ont été mesurés comme étant élevés ou très élevés dans l'analyse la plus récente consisteraient à s'assurer que :

- L'Administration a les technologies et les procédures en place pour réduire la probabilité qu'un pilote ou un membre d'équipage soit blessé lors du transfert d'un pilote et l'impact que ça aura si cela se produit. L'Administration a de nombreux investissements et procédures à cet effet, les atténuations les plus récentes incluant les inspections de navires annuelles, l'ajout de navires plus modernes et les balises d'homme à la mer;

- L'Administration est financièrement stable pour résister aux ralentissements imprévus tout en menant à bien son mandat. Même si sa position financière est stable et a dépassé ses cibles dernièrement, le processus d'examen de la *Loi sur le pilotage* comporte des recommandations qui menaceraient cela en étendant le programme de brevets qui menace déjà certains ports.

- L'Administration peut attirer et retenir des pilotes qualifiés pour répondre à la demande. Cela peut être particulièrement ardu dans les ports plus petits, surtout ceux qui ont des entrepreneurs, car il n'y a pas nécessairement assez de trafic pour être assez payant. La direction de l'APA continue de s'impliquer énormément dans les foires de l'emploi dans le but d'encourager de jeunes marins à embrasser la carrière de pilote. Les récents ajustements tarifaires ont augmenté l'attrait de la rémunération versée dans les ports de Miramichi, de Pugwash, du pont de la Confédération et de Charlottetown. L'Administration maintient au minimum les périodes où ses navires ne sont pas utilisés et il y a une redondance pour faire en sorte qu'il n'y ait pas de perte de services de vedettes qui causerait une sérieuse interruption. Un gestionnaire technique de la flotte a été embauché et deux nouveaux navires ont été ajoutés à la flotte dernièrement. D'autres investissements sont planifiés pour accroître la fiabilité des navires et améliorer leur fonctionnement pendant les intempéries.

Aperçu financier



L'Administration est une société d'État non financée par crédit ou autofinancée. Un de ses objectifs principaux consiste à maintenir son autosuffisance financière grâce à une gestion efficace des coûts et en instaurant des tarifs qui sont justes et raisonnables. Les coûts de l'Administration sont facturés aux usagers du service sous la forme d'un tarif appliqué à chaque affectation pour les services de pilotage fournis. L'Administration contrôle ses coûts administratifs tout en s'assurant que l'augmentation de ses charges d'exploitation est compensée par des tarifs justes et raisonnables. L'objectif annuel consiste à dégager un bénéfice pour l'année qui permet de constituer une provision pour les ralentissements dus aux intempéries, et d'économiser pour le remplacement des immobilisations et les passifs liés aux indemnités de départ futures L'objectif à plus long terme est de faire en sorte que chaque zone devienne financièrement autosuffisante pour éliminer l'interfinancement des ports. L'Administration dépend des projections des niveaux de trafic futurs et des revenus et dépenses correspondants pour déterminer la santé financière de chaque port.

L'Administration reconnaît que les trois facteurs suivants sont importants pour maintenir son autosuffisance financière :

1 Maintien d'une réserve pour permettre à l'Administration de rester financièrement saine pendant les ralentissements économiques.

L'Administration s'est fixé comme cible de maintenir un ratio actuel de 2:1. Les actifs actuels seront gardés à un niveau qui est le double des passifs actuels non couverts par les économies affectées. Cela va représenter le fonds de réserve qui permettra à l'Administration de rester financièrement saine pendant les ralentissements économiques. L'Administration a réussi à maintenir ce ratio depuis la fin de 2016.

2 Maintien de la capacité financière pour emprunter ou financer le coût d'acquisition de nouveaux bateaux-pilotes.

En 2007, l'Administration a terminé les deux premiers navires de son programme de remplacement des bateaux-pilotes pour un coût total de 6 725 000 $. Ces bateaux ont été conçus pour les rudes conditions de la baie Placentia et sont déployés dans cette zone. La construction de deux autres navires a commencé en 2011. Le troisième a été livré à Halifax courant 2012 et le

quatrième à Saint John en janvier 2013. Ces deux navires ont coûté en tout 5 800 000 $. Les nouveaux bateaux ont été conçus pour les conditions qui prévalent à Halifax et à Saint John, et ils ont remplacé des navires plus anciens qui avaient en moyenne plus de 30 ans. L'Administration s'est procuré deux navires d'occasion qui ont été ajoutés à la flotte en 2017 au coût de 3 400 000 $ pour remplacer des bateaux plus vieux. En 2017, l'Administration a commencé à cibler des économies annuelles en vue de constituer un fonds pour le remplacement des bateaux et immobilisations, et elle a dépassé son objectif annuel minimum de 200 000 $ en ajoutant 1 900 000 $ à ses économies.

3 Maintien de réserves suffisantes pour un passif non capitalisé essentiellement liés aux versements d'indemnités de départ

Ce passif, qui était de 1 523 000 $ au 31 décembre 2017, va augmenter jusqu'en 2021, après quoi il commencera à baisser. En 2012, l'avantage social a été supprimé pour les employés non syndiqués, négocié de façon à ne plus faire partie de deux conventions collectives et a été éliminé de la troisième convention collective dans le cas des nouveaux employés. L'Administration a fixé une cible d'économies annuelle à cette fin et a dépassé son objectif minimum de 200 000 $ en mettant de côté 400 000 $ pour cela en 2017.

En mettant l'accent sur ces facteurs, l'Administration va continuer d'être autosuffisante tout en s'attaquant au problème de l'interfinancement des ports. Elle est déterminée à offrir des tarifs justes et raisonnables, avec des augmentations minimales au besoin et des réductions dans les ports où le bénéfice projeté devrait dépasser les besoins pour un avenir prévisible.

Chaque zone devrait être rentable en 2018, exception faite de l'ouest de Terre-Neuve. Ce district est composé des ports de Humber Arm, baie des Exploits et Stephenville. Le trafic a diminué dans la zone au fil des ans, mais l'Administration ne peut pas couvrir cette vaste région avec moins de ressources. Les tarifs sont en train d'être ajustés et devraient augmenter dans les années à venir.

La marge de profit annuelle ciblée, telle qu'établie par le Conseil, se situe entre 3,5 et 5 %. L'Administration a dépassé sa cible en 2017 et est en voie de le faire à nouveau en 2018. En 2016, elle a dégagé un bénéfice de 5 % après avoir raté la cible de 2012 à 2015. L'extrémité inférieure de cette plage a été ciblée en 2019 en raison du robuste rendement récemment affiché.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL								
	Chiffres réels	Perspectives	Budget	Budget	Plan			
	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
TOTAL DES RECETTES	27,429	28,334	26,432	29,024	29,568	30,253	30,858	31,475
TOTAL DES DÉPENSES	24 880	26 921	25 600	27 957	28 447	28 910	29 503	30 115
PRODUIT NET AVANT SUPPLÉMENT	2 549 $	1 413 $	832 $	1 067 $	1 121 $	1 343 $	1 355 $	1 360 $
SUPPLÉMENT	364	176	167	0	0	0	0	0
BÉNÉFICE (PERTE) POUR L'ANNÉE	2 913 $	1 589 $	999 $	1 067 $	1 121 $	1 343 $	1 355 $	1 360 $

Le plan inclut le trafic, qui est censé se maintenir à un niveau robuste d'environ 8 700 affectations. Les recettes sont ajustées aux tarifs en vigueur pour le 1er janvier 2019. Elles seront de nouveau ajustées par un changement réglementaire qui devrait prendre effet au premier trimestre de 2019. Ces ajustements

vont abaisser le tarif dans trois ports et ajouter un supplément carburant dans un autre. Des hausses tarifaires sont également proposées pour le 1er janvier 2020 dans 10 ports de pilotage obligatoire. Les dépenses augmentent du fait d'une hausse du nombre de pilotes, des coûts de formation connexes et des investissements effectués dans les bateaux-pilotes.

RÉSUMÉ DES CIBLES ET HYPOTHÈSES DU PLAN DIRECTEUR							
	CHIFFRES RÉELS 2017	**PROJECTIONS 2018**	**BUDGET 2019**	**PLAN 2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Augmentation moyenne du tarif (%)	4,12 %	3,33 %	1,00 %	1,84 %	2,30 %	2,00 %	2,00 %
Bénéfice annuel	10,50 %	5,60 %	3,68 %	3,79 %	4,44 %	4,39 %	4,32 %
Contributions au fonds pour le passif au titre des indemnités de départ (utilisée)	400 $	200 $	0 $	300 $	200 $	346 $	-49 $
Contributions au fonds pour le remplacement des bateaux-pilotes (utilisées)	1 900 $	400 $	200 $	-750 $	750 $	1 500 $	1 500 $
Ratio actuel (ajusté)	2:1	2:1	2:1	2:1	2:1	2:1	2:1

Dépenses en immobilisations

L'Administration a plus de 24 000 000 $ en immobilisations qui doivent être remplacées ou mises à niveau à long terme. C'est une partie importante du capital financier de l'Administration qui est nécessaire à cette fin. Ces dépenses sont avant tout destinées aux bateaux, mais elles incluent aussi les investissements dans les quais et structures, l'entretien des véhicules, les améliorations locatives, et les ordinateurs et le matériel de bureau. Étant donné les changements apportés à la comptabilité de la location pour l'Administration en vertu des Normes internationales d'information financière IFRS16, le droit d'utiliser les actifs associés aux loyers sera comptabilisé à partir de 2019. Le droit d'utilisation est enregistré pour représenter la valeur d'un actif que l'Administration utilise dans le cadre d'une location mais qui ne lui appartient pas. L'Administration n'avait pas de locations-acquisitions telles que définies en vertu des précédentes règles comptables.

En 2018, l'Administration s'attend à investir 1 460 000 $ dans des projets liés à des dépenses en immobilisations qui seront tous financés par les flux de trésorerie générés pendant l'année. L'Administration budgète les projets planifiés; mais en vertu des IFRS, il y a des réparations imprévues qui doivent aussi être provisionnées. Une provision est établie pour ces postes, mais, compte tenu des éléments qui échouent, l'Administration pourrait dépasser de beaucoup, ou très peu ponctionner, la portion d'immobilisations prévue pour ces réparations. L'Administration a découvert que des améliorations doivent être apportées aux nouveaux navires achetés en Europe en 2017 pour les adapter au climat nord-américain. Ces mises à niveau sont nécessaires en prévision de l'hiver qui s'en vient et seront effectuées sur le *Nova Pilot* d'ici la fin de l'année.

2019

Les exigences incluses dans le budget des immobilisations 2019 comprennent 200 000 $ d'améliorations hivernales à faire sur le *Scotia Pilot* pour qu'il reste opérationnel pendant les conditions climatiques qui s'aggravent à Halifax. L'Administration a budgété un montant de 242 000 $ pour des moteurs et une génératrice de rechange pour les navires d'Halifax et de 260 000 $ pour des réparations sur plusieurs autres navires de la flotte. Elle a budgété au total 1 000 000 $ pour des mises à niveau planifiées et de l'équipement de rechange, et 383 000 $ pour la portion des immobilisations estimée des réparations ordinaires.

L'investissement en immobilisation planifié de 135 000 $ pour les quais et structures est essentiellement dû aux nouvelles exigences liées aux quais flottants dans plusieurs ports, notamment St. John's en raison de la logistique des nouveaux bateaux-pilotes associée à un nouveau contrat et Humber Arm, si cela est nécessaire pour les opérations hivernales. Il y a aussi des investissements à faire dans les quais et installations existants. Un investissement supplémentaire de 95 000 $ dans des unités portatives de pilotage est prévu pour 2019, ainsi que pour remplacer et mettre à niveau des logiciels.

2020-2021

Étant donné que cinq navires de la flotte ont plus de 40 ans, l'Administration continue à chercher des bateaux d'occasion ou neufs qui représenteraient une mise à niveau à un coût approprié. Elle ne sait pas avec exactitude à quel moment ces acquisitions seront faites, mais celles-ci sont incluses dans le plan pour 2020-2021 pour un coût total de 1 000 000 $. L'Administration a aussi reçu une évaluation technique d'une digue qui lui appartient à Herring Cove (N.-É.) et qui est essentielle pour les opérations de pilotage à Halifax. La digue protège un quai à Herring Cove que l'Administration utilise pour transférer les pilotes quand il y a beaucoup de trafic. Même si les conditions au quai ne permettent pas aux bateaux-pilotes de s'amarrer régulièrement, ce quai est plus près de la station des pilotes et permet d'accélérer les transferts. Cela améliore l'efficacité, économise les ressources et évite d'éventuels retards quand le port est très occupé. Le rapport recommande de faire un investissement important dans les infrastructures d'ici trois à cinq ans, investissement dont le montant est estimé à 300 000 $ et qui est incus dans le plan pour 2021.

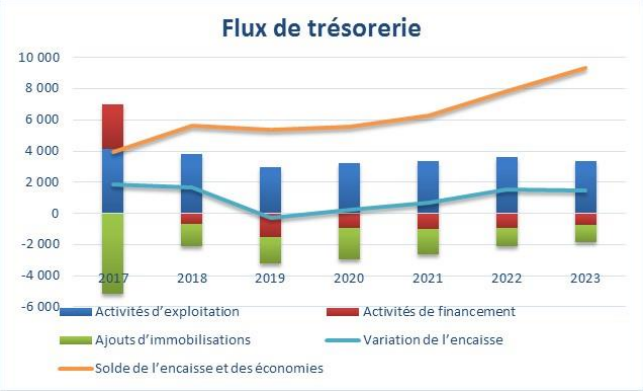
L'Administration a investi dans des immobilisations en concluant des arrangements financiers pour financer une partie des grands projets d'immobilisations qui ne peuvent pas être couverts avec la réserve de fonds disponible. Ces activités de financement sont régies par l'article 36 de la *Loi sur le pilotage* et l'article 127 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Tel que stipulé par décret, l'APA est assujettie à une contrainte législative relativement à l'approbation des emprunts, qui limite en tout temps le montant total impayé à 10 000 000 $, ce qui n'inclut pas les montants devant être reconnus comme emprunts pour immobilisations.

Sur les 10 000 000 $, l'Administration prévoit de terminer 2018 avec des prêts de 5 600 000 $ à payer et une marge de crédit approuvée de 2 500 000 $ qui ne devrait avoir aucun solde impayé à n'importe quel moment de la période de planification. Il n'y a pas de nouveaux emprunts pour immobilisations.

Conformément à l'article 36 de la *Loi sur le pilotage* et au paragraphe 127(3) de la *Loi sur l'administration financière*, l'APA est tenue d'obtenir l'approbation du ministre des Finances avant d'effectuer un emprunt, ce qui inclut le moment et les modalités de l'opération.

Prévisions en ce qui concerne les flux de trésorerie

Le graphique ci-dessous (en 000 $) résume la situation financière de l'Administration pour la période couverte par le plan directeur. Les flux de trésorerie pour chaque exercice sont cartographiés d'après la valeur totale des liquidités et des économies budgétées.



Annexes

1. Orientation ministérielle
2. Structure de gouvernance de l'entreprise
3. Résultats planifiés
4. Attestation du chef des Affaires financières
5. Analyse du trafic
6. États financiers et budgets
7. Plan d'emprunt
8. Gestion des risques
9. Conformité aux exigences des lois et politiques
10. Priorités et orientation du gouvernement

1. Orientation ministérielle

L'Administration de pilotage de l'Atlantique est exploitée conformément aux consignes exprimées dans la lettre de mandat que le Premier ministre a adressée à l'honorable Marc Garneau, ministre des Transports, le 12 novembre 2015.

Cabinet du Premier ministre | Office of the Prime Minister

Ottawa, Canada K1A 0A2

Monsieur le ministre,

Je suis honoré que vous ayez accepté de servir les Canadiens et les Canadiennes à titre de ministre des Transports.

Nous avons promis aux Canadiens un gouvernement qui amènera de réels changements, tant en ce qui a trait à nos actions qu'à la manière dont nous les accomplirons. Lors de l'élection, la population canadienne nous a envoyé un message clair en choisissant notre plateforme qui offrait un plan nouveau et ambitieux pour une classe moyenne plus forte et à laquelle plus de gens ont accès. Les Canadiens et les Canadiennes s'attendent à ce que nous tenions nos engagements et je m'attends à ce que vous fassiez votre part pour assurer que nous réalisons nos promesses.

Nous avons pris l'engagement d'investir dans notre économie, de renforcer la classe moyenne et d'aider ceux qui travaillent fort pour en faire partie. Nous nous sommes engagés à fournir une aide plus directe aux personnes dans le besoin en donnant moins aux plus riches. Nous nous sommes engagés à investir pour faire croître l'économie et créer des emplois et de la prospérité. Nous nous sommes engagés à mettre de l'avant un plan financier responsable et transparent en cette période de difficultés économiques.

Je m'attends à ce que les Canadiens et les Canadiennes exigent notre imputabilité quant à la réalisation de nos engagements et c'est pourquoi je demande à tous les ministres de faire leur part, individuellement et collectivement, pour améliorer les perspectives et la sécurité économiques des Canadiens.

Je m'attends à ce que nous offrions des résultats concrets et un gouvernement professionnel aux Canadiens et aux Canadiennes. Pour être sûr que la plus grande importance soit accordée aux résultats, je demanderai aux comités du Cabinet et à chaque ministre d'assurer un suivi et de communiquer les progrès réalisés entourant nos engagements, d'évaluer l'efficacité du travail et d'harmoniser nos ressources et nos priorités, afin d'obtenir les résultats que nous souhaitons et que la population mérite.

Pour nous attaquer aux problèmes auxquels nous faisons face en tant que pays - des difficultés éprouvées par la classe moyenne aux changements climatiques - il faut que les Canadiens et les Canadiennes aient confiance que leur gouvernement est honnête et disposé à les écouter. Je m'attends à ce que les mesures de rendement, la présentation de preuves et la rétroaction des Canadiens soient la pierre angulaire de notre travail. Nous dirigerons nos ressources vers les initiatives qui ont le plus d'incidences positives sur la vie des Canadiens et qui nous permettront de respecter nos engagements envers eux. Je m'attends à ce que vous produisiez régulièrement des rapports sur vos progrès dans la réalisation de nos engagements et que vous développiez des mesures efficaces qui permettront d'évaluer l'impact des travaux de votre portefeuille.

Je me suis personnellement engagé à changer l'approche d'Ottawa et à amener un vent de changement. Nous nous sommes engagés à poursuivre nos objectifs avec un esprit de collaboration renouvelé. Il est essentiel d'améliorer nos relations avec les gouvernements provinciaux, territoriaux et municipaux, afin d'apporter le changement positif et concret que nous avons promis aux Canadiens. Aucune relation n'est plus importante pour moi et pour le Canada que la relation avec les peuples autochtones. Il est temps de renouveler la relation de nation à nation avec les peuples autochtones pour qu'elle soit fondée sur la reconnaissance des droits, le respect, la collaboration et le partenariat.

Nous nous sommes également engagés à relever la barre en matière d'ouverture et de transparence au sein du gouvernement. Il est temps de sortir le gouvernement de l'ombre pour que celui-ci soit réellement au service de la population. Le gouvernement et les renseignements du gouvernement devraient être ouverts par défaut. Si nous voulons que les Canadiens et les Canadiennes aient confiance en leur gouvernement, nous avons besoin d'un gouvernement qui fait confiance aux Canadiens. Si nous faisons des erreurs, nous devons les reconnaître sur-le-champ. Les Canadiens et les Canadiennes n'exigent pas de nous que nous soyons parfaits, mais ils s'attendent à ce que nous soyons honnêtes, ouverts et sincères dans nos efforts pour servir l'intérêt public.

Notre plateforme guidera notre gouvernement. Au cours de notre mandat de quatre ans, nous devrons réaliser tous nos engagements. Ce sera notre responsabilité collective de s'assurer que nous tenons nos promesses, tout en respectant notre plan financier. D'autres questions seront soulevées et seront portées à notre attention par les Canadiens et les Canadiennes, les partenaires et la fonction publique. Je m'attends à ce que vous vous engagiez de manière constructive et réfléchie et que vous inscriviez au besoin à votre ordre du jour les questions prioritaires qui pourraient se présenter.

À titre de ministre, vous avez la responsabilité de respecter notre engagement d'instaurer un nouveau style de leadership au sein du gouvernement. Cela comprend : une collaboration étroite avec vos collègues, un engagement significatif envers les députés de l'opposition, les comités parlementaires et la fonction publique; un dialogue constructif avec les Canadiens et les Canadiennes, la société civile et les partenaires, y compris les représentants des milieux d'affaires, du monde syndical et du secteur public élargi, ainsi que les organisations sans but lucratif et les organismes de bienfaisance; et la quête de solutions afin d'éviter les tensions en n'aggravant pas les conflits. De plus, les membres de la Tribune de la presse parlementaire - et tous les journalistes canadiens et étrangers - sont des professionnels qui, en posant des questions pertinentes, contribuent grandement au processus démocratique. Il est essentiel d'agir et de collaborer de manière professionnelle avec eux.

Dans notre travail, la population canadienne s'attend à ce que nous agissions selon les valeurs qui nous caractérisent : l'inclusion, l'honnêteté, le travail acharné, la générosité et la saine gestion financière. Notre gouvernement sera au service de tous les Canadiens et les Canadiennes, et je m'attends à ce que vous soyez, dans votre travail, une force rassembleuse pour la population.

Vous devrez faire votre part pour respecter l'engagement du gouvernement à faire des nominations transparentes et fondées sur le mérite, à favoriser l'égalité entre les sexes et à veiller à ce que les Canadiens et les Canadiennes autochtones et les minorités soient mieux représentés dans les postes de direction.

À titre de ministre des Transports, vous avez comme principal objectif de veiller à ce que le réseau de transport du Canada contribue à la réalisation de notre ambitieux programme de création d'emplois et de croissance économique. Les Canadiens doivent pouvoir compter sur un réseau sûr et fiable qui facilite le commerce et le transport des personnes et des marchandises en sécurité. Je m'attends à ce que vous favorisiez une harmonisation optimale des objectifs stratégiques de nos plans pour les routes, les ports et les aéroports afin que nos systèmes soient intégrés et viables et qu'ils permettent aux Canadiens et aux entreprises de se livrer plus facilement à des activités à l'échelle internationale.

Plus particulièrement, je m'attends à ce que vous travailliez avec vos collègues et dans le respect des lois, règlements et processus du Cabinet établis pour mener à bien vos grandes priorités :

- Travailler avec le ministre responsable, soit le ministre de l'Infrastructure et des Collectivités, en collaboration avec les gouvernements provinciaux et territoriaux et les municipalités, à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie en matière d'infrastructure prévoyant d'importants investissements qui permettront d'améliorer l'infrastructure de transport en commun et l'infrastructure verte. La stratégie devra également permettre d'améliorer l'accès aux programmes d'infrastructure existants et la gouvernance de ces programmes, de renforcer la capacité de collecte de données, de promouvoir une meilleure gestion des infrastructures au Canada et d'offrir un soutien plus efficace aux collectivités locales.
- Travailler avec le ministre responsable, soit le ministre de l'Infrastructure et des Collectivités pour rendre le Fonds Chantiers Canada plus ciblé vers des investissements plus importants dans les routes, les ponts, les corridors de transport, les ports et les points d'accès frontaliers afin d'aider les fabricants canadiens à acheminer leurs marchandises vers les marchés.
- Proposer les mesures pour renforcer la sécurité ferroviaire.
- Diriger, avec l'appui du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, dans le contexte de l'examen de la *Loi sur les transports au Canada*, un examen complet du réseau canadien de transport des grains.
- Collaborer avec le ministre des Pêches, des Océans et de la Garde côtière canadienne et la ministre de l'Environnement et du Changement climatique afin d'améliorer la sécurité maritime.
- Travailler avec le ministre des Pêches, des Océans et de la Garde côtière canadienne afin de revoir les modifications à la *Loi sur les pêches* et à la *Loi sur la protection des eaux navigables* apportées par le précédent gouvernement, réinstaurer les protections éliminées et intégrer des mécanismes de protection modernes.
- Élaborer une stratégie, en collaboration avec le ministre des Pêches, des Océans et de la Garde côtière canadienne, le ministre des Ressources naturelles et la ministre de l'Environnement et du Changement climatique afin d'officialiser un moratoire sur le transport de pétrole brut sur la côte nord de la Colombie-Britannique.

Ces priorités sont largement tirées des engagements pris dans notre plateforme électorale. Le programme du gouvernement sera étoffé lors des discussions du Cabinet et dans le discours du Trône qui sera prononcé lorsque les travaux reprendront à la Chambre des communes.

Je m'attends à ce que vous travailliez en étroite collaboration avec votre sous-ministre et ses cadres supérieurs, pour vous assurer que les travaux en cours dans votre ministère soient effectués de manière professionnelle et que les décisions soient prises dans l'intérêt du public. Votre sous-ministre vous parlera des enjeux sur lesquels travaille actuellement votre ministère et qui pourraient dans certains cas nécessiter une prise de décision rapide. Je m'attends à ce que vous vous appliquiez et que vous mettiez nos valeurs et nos principes en pratique dans la prise de décisions, de manière à ce que les problèmes auxquels fait face votre ministère actuellement soient réglés en temps opportun et de manière responsable, en suivant l'orientation globale de notre plateforme.

En tant que gouvernement, notre capacité à mettre en œuvre notre plateforme de manière efficace dépend de notre capacité à examiner attentivement les conseils professionnels et non partisans des fonctionnaires. Chaque fois qu'un employé du gouvernement se présente au travail, il le fait au service du Canada, dans le but commun d'améliorer notre pays et la vie de tous les Canadiens et les Canadiennes. Je m'attends à ce que vous établissiez une relation de travail basée sur la collaboration avec votre sous-ministre, dont le rôle, tout comme celui des fonctionnaires sous sa direction, est de vous appuyer dans la réalisation de vos responsabilités ministérielles.

Au cours des prochaines semaines, le Bureau du Conseil privé (BCP) communiquera avec vous afin d'organiser une rencontre avec ses représentants, votre sous-ministre et le Cabinet du Premier ministre pour discuter de vos plans, de vos engagements et de vos priorités.

Nous voulons être un gouvernement transparent, honnête et redevable envers les Canadiens et les Canadiennes; un gouvernement qui respecte les normes d'éthique les plus rigoureuses, qui porte une attention soutenue à la gestion des fonds publics et observe la plus grande prudence dans ce domaine. Je m'attends à ce que vous incarniez ces valeurs dans votre travail et que vous ayez une conduite éthique irréprochable dans tout ce que vous faites. Dans vos échanges avec vos collègues du Cabinet, le Parlement, les partenaires ou le public, il est important que votre comportement et vos décisions soient à l'image des attentes bien fondées que les Canadiens et les Canadiennes ont vis-à-vis de notre gouvernement. Je veux que les Canadiens et les Canadiennes regardent leur gouvernement avec fierté et confiance.

À titre de ministre, vous devez vous assurer que vous connaissez bien la Loi sur les conflits d'intérêt et les politiques et lignes directrices du Conseil du Trésor, et que vous les respectez à la lettre. Nous vous remettrons un exemplaire du document intitulé Pour un gouvernement ouvert et responsable qui vous aidera à bien assumer vos responsabilités. Je vous demande de le lire attentivement et de vous assurer que les membres de votre personnel en prennent connaissance également. De plus, j'attire votre attention sur le code d'éthique qui figure à l'annexe A de ce document. Ce code d'éthique s'applique à vous et à vos employés. Tel qu'indiqué dans le code, vous devez observer les normes les plus élevées en matière d'honnêteté et d'impartialité, et l'accomplissement de vos tâches dans le cadre de vos fonctions officielles de même que l'organisation de vos affaires privées devraient pouvoir faire l'objet d'un examen scrupuleux du public. On ne s'acquitte pas de cette obligation simplement en se contentant de respecter la loi. Veuillez également examiner les passages du document Pour un gouvernement ouvert et responsable que nous avons ajoutés ou renforcés pour notre mandat, incluant les conseils sur l'utilisation non partisane des ressources des ministères en matière de communications et le nouveau code de conduite des employés exonérés.

Je sais que je peux compter sur vous pour exercer ces importantes responsabilités. En retour, sachez que vous pouvez compter sur moi pour vous appuyer quotidiennement dans votre rôle à titre de ministre.

Je suis très heureux de travailler avec vous à bâtir le pays encore meilleur auquel nous aspirons. Ensemble, nous travaillerons avec acharnement pour honorer la confiance que nous témoignent les Canadiens et les Canadiennes.

Veuillez agréer, Monsieur le ministre, l'expression de mes sentiments distingués.

Le très hon. Justin Trudeau, c.p., député
Premier ministre du Canada

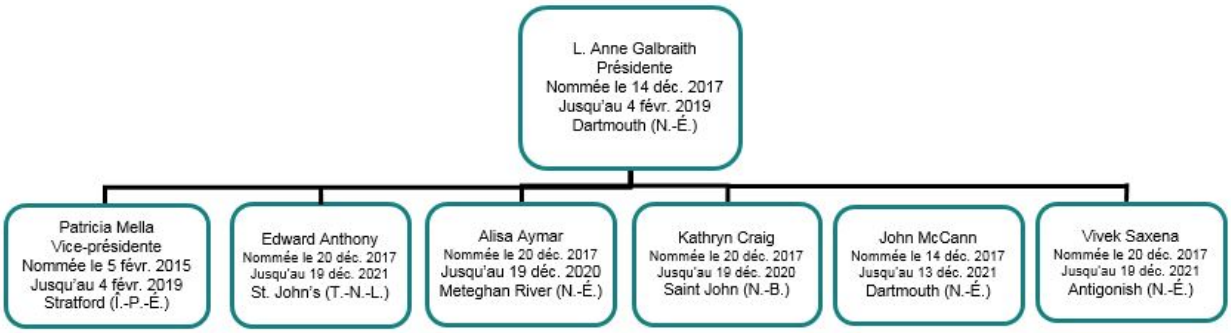
*Cette lettre de mandat ministérielle a été signée par le premier ministre dans la langue officielle privilégiée par le ministre.

2. Structure de gouvernance de l'entreprise

Comme c'est le cas pour d'autres sociétés d'État, l'Administration de pilotage de l'Atlantique agit indépendamment de son unique actionnaire, le gouvernement du Canada. Tandis que l'actionnaire fournit l'orientation en matière de politique pour les activités courantes de la société, comme le stipule la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le conseil d'administration de l'Administration de pilotage de l'Atlantique s'assure que la Société s'acquitte de son mandat en établissant son orientation stratégique et ses objectifs organisationnels, et en surveillant leur mise en œuvre. L'Administration relève du Parlement par l'entremise du ministre des Transports.

Le président et les membres du Conseil sont nommés par le gouverneur en conseil pour des mandats de deux à quatre ans. Le Conseil est composé de membres qui ont une expérience variée et on veille à ce qu'il reflète la vaste zone géographique relevant de l'APA.

L'organigramme ci-dessous montre la composition actuelle du conseil d'administration au 1er septembre 2018 et il est suivi d'un tableau présentant les comités du Conseil. Les membres du Conseil restent en poste jusqu'à ce qu'ils soient reconduits dans leurs fonctions ou remplacés par décret. Le président ne peut outrepasser la durée de son mandat.



Comme le montre le tableau ci-dessus, les postes de président et de vice-président sont appelés à changer ou à être renouvelés au plus tard le 4 février 2019. La vice-présidente restera en place jusqu'à ce qu'elle soit reconfirmée dans ses fonctions ou remplacée. Ces changements dans la composition du Conseil peuvent se répercuter dans la continuité de l'entreprise et mener éventuellement à des ajustements dans l'orientation et les stratégies de l'entreprise.

Conseil d'administration de l'APA

L. Anne Galbraith, présidente

Mme Galbraith est présidente du Conseil depuis février 2015. Comptable agréée et planificatrice financière agréée chez Collins Barrow à Dartmouth (N.-É.), elle a plus de 30 années d'expérience acquise auprès de différentes organisations en Nouvelle-Écosse et est copropriétaire du Lighthouse Motel à Souris (Î.-P.-É.).

Patricia Mella, vice-présidente

Mme Mella est vice-présidente du Conseil depuis février 2015 et présidente du Comité des ressources humaines de l'Administration. Elle a dirigé auparavant plusieurs ministères du gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard et, avant cela, elle a été enseignante et chargée de cours à l'université pendant plus de 15 ans.

Capitaine Edward Anthony

Le capitaine Anthony siège au Conseil de l'Administration depuis cinq mandats et il a été pilote maritime de l'APA dans le sud-est de T.-N.L. pendant 12 ans. Il a aussi occupé divers postes liés à la mer au gouvernement fédéral, dans l'industrie privée et dans le milieu universitaire.

Alisa Aymar

Mme Aymar siège au Conseil depuis 2008 et elle est présidente du Comité d'audit de l'Administration. Elle est également chef des services financiers de Comeau's Sea Foods à Saulnierville (N.-É.) et a travaillé pour diverses autres organisations en Nouvelle-Écosse.

Kathryn Craig

Mme Craig siège au Conseil depuis décembre 2017 et elle est présidente du Comité de gouvernance et du Comité des risques de l'Administration. Domiciliée à Saint John (N.-B.), elle a été chef de la direction de Fundy Linen et administratrice de diverses sociétés dans la région de Saint John.

John McCann

Le capitaine McCann siège au Conseil depuis décembre 2017 et il est président du Comité des bateaux-pilotes de l'Administration. Il est aussi gestionnaire de la société des traversiers du port d'Halifax. Il s'implique dans diverses autres organisations en Nouvelle-Écosse et, avant cela, à Saint John (N.-B.).

Vivek Saxena

Le capitaine Saxena siège au Conseil depuis décembre 2017. Capitaine de navire ayant plus de 20 années d'expérience en mer, il est actuellement le président académique de l'Institut nautique au NSCC Port Hawkesbury (N.-É.).

Rôle du Conseil de l'APA

Le Conseil est responsable de la supervision et de l'orientation stratégique de l'Administration. Il établit les objectifs et l'orientation de l'entreprise, voit à sa bonne gouvernance, surveille la performance financière et approuve les budgets et états financiers, en plus de s'assurer que les risques sont identifiés et gérés.

Le Conseil se réunit au moins une fois par trimestre et plus souvent au besoin. Il a mis sur pied un certain nombre de comités ayant des responsabilités spécifiques, et il a établi le mandat de chacun des comités permanents et les lignes directrices qui régissent le fonctionnement de tous. Le Conseil peut créer d'autres comités si nécessaire pour l'aider à remplir ses responsabilités. On trouvera ci-dessous de plus amples renseignements sur ces comités.

La rémunération et les dépenses totales du Conseil devraient s'élever à 106 000 $ en 2018, un peu plus que les 101 000 $ budgétés pour l'année. Comme les attentes à l'endroit du Conseil ont augmenté ces dernières années, les administrateurs consacrent plus de temps à leurs responsabilités envers l'Administration. Étant donné cela, l'Administration prévoit ajuster sa politique pour tenir compte du temps que les administrateurs doivent mettre pour préparer les réunions, en versant à chacun une indemnité journalière supplémentaire par mois. Cette façon de faire est conforme aux politiques des trois autres administrations de pilotage. Cela va porter à 132 000 $ le budget des dépenses de l'Administration pour 2019. Il s'agit d'une augmentation de 26 000 $ par rapport au coût réel en 2018 mais de seulement 9 000 $ par rapport au budget de 2017.

Comités

Comité d'audit

Le Comité d'audit est un comité essentiel du conseil d'administration. La *Loi sur l'administration financière* exige expressément que l'Administration mette sur pied un comité d'audit. Trois administrateurs sont désignés pour faire partie de ce comité. Ses responsabilités consistent à fournir un aperçu financier à l'Administration, à améliorer la qualité des rapports financiers, et à faire en sorte que les intéressés aient davantage confiance dans la crédibilité et l'objectivité du rendement de l'Administration.

Comité de gouvernance, des mises en candidature et des règlements

Ce comité est composé de trois membres qui se réunissent à la demande du président du comité. Son mandat consiste à définir les rôles et responsabilités du Conseil et de la direction, et à consulter le président à propos de la structure des comités du Conseil. Ce comité recommande des candidats pour le Conseil et les postes de président et de chef de la direction, et il examine d'un œil critique les recommandations de la direction qui proposent des modifications à des règlements associés à la *Loi sur le pilotage*, au règlement général sur le pilotage et aux règlements de l'Administration de pilotage de l'Atlantique.

Comité des ressources humaines

Ce comité se réunit au besoin et est composé de trois membres. Ses responsabilités consistent à évaluer le rendement du chef de la direction, les changements importants apportés à la structure organisationnelle et le mandat de l'équipe de négociation des conventions collectives; et à surveiller la planification de la relève chez les gestionnaires et les pilotes**.**

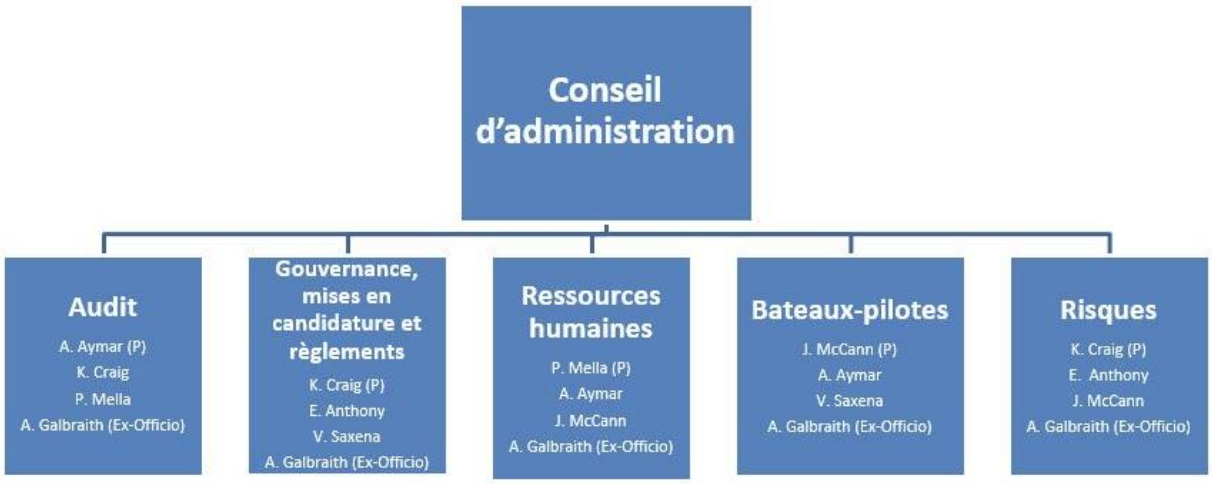
Comité des bateaux-pilotes

Ce comité est composé de trois membres. Il se réunit au besoin et ses responsabilités consistent notamment à examiner d'un œil critique les rapports de gestion associés à l'exploitation et à la technologie des bateaux-pilotes, et à surveiller la stratégie de renouvellement de la flotte.

Comité des risques

Ce comité est composé de trois membres et ses responsabilités consistent notamment à demander activement des renseignements sur les principaux risques et expositions, tout en s'assurant que les mesures pour atténuer les risques identifiés sont adéquates. Cela consiste à surveiller le cadre de gestion

des risques de l'entreprise et les progrès accomplis par celle-ci pour atténuer les risques identifiés. Ce comité est également chargé de superviser le processus ainsi que les pratiques et le contrôle financiers et en matière de gestion relatifs à une méthode de gestion des risques de pilotage (MGRP) spécifique; d'examiner d'un œil critique les rapports des facilitateurs, des parties prenantes et de la direction associés à une MGRP; puis de suggérer au Conseil d'accepter, de rejeter ou de modifier la ou les recommandations.



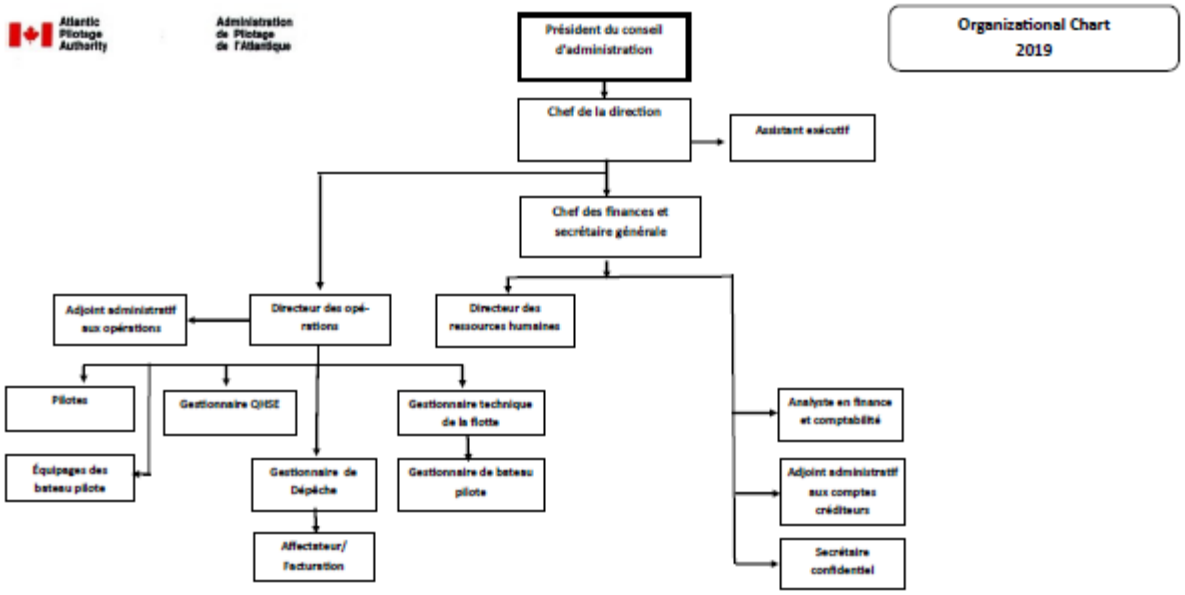
Dirigeants

Les personnes suivantes occupent des postes clés au sein de la haute direction de l'Administration :

Nom	Titre
Sean Griffiths	Chef de la direction
Brian Bradley	Chef des affaires financières et secrétaire général
Gary Joyce	Directeur des opérations
Jennifer Campbell	Directrice des ressources humaines

Le coût total de ce groupe de dirigeants devrait s'élever à environ 890 000 $. C'est nettement moins que les 935 000 $ budgétés pour l'année en raison du moment prévu pour faire des changements liés à une petite restructuration. Un poste de directeur des finances a été éliminé à la fin du troisième trimestre de 2018, ce qui a abaissé le coût budgété pour ces dirigeants à 793 000 $ pour l'année à venir.

Les dirigeants sont soutenus par six employés administratifs, dont un poste de gestionnaire de la qualité, la santé, la sécurité et l'environnement qui est à combler. L'organigramme ci-dessous montre la structure organisationnelle de l'Administration à la fin de 2018, même si tous les postes indiqués ne seront pas nécessairement occupés d'ici la fin de l'année :



Personnel des opérations

Pilotes salariés

L'Administration recrute des capitaines hautement qualifiés qui ont acquis une expérience considérable et diversifiée au sein de l'industrie du transport maritime. Le recrutement de capitaines ayant ce niveau de qualification et d'expérience professionnelle se fait auprès de candidats ciblés qui ont passé du temps à naviguer dans le district de pilotage obligatoire pour lequel nous effectuons le recrutement. L'Administration a mis sur pied le programme de familiarisation à la suite de la modification, en 2014, du règlement de l'APA - section 14 Qualifications générales – Expérience en mer – Candidats 14.1 (2). Le règlement vise à permettre de recruter des marins qualifiés qui n'auraient pas autrement les compétences voulues pour effectuer des affectations dans le district. Ce programme augmente notre bassin de candidats admissibles hautement compétents et talentueux pour de futurs postes de pilotes dans le district. Étant donné le dynamisme de l'industrie maritime dynamique, ce programme joue un rôle de plus en plus important pour faire en sorte que nos futurs employés aient une expertise et une expérience professionnelles répondant à notre norme élevée, qui consiste à offrir un service de pilotage sécuritaire et efficace.

L'Administration fait concurrence au secteur privé pour cette main-d'œuvre qualifiée, et les salaires et avantages sociaux doivent être comparables. Elle insiste sur la conciliation travail-vie personnelle qu'elle

peut offrir, les prestations de retraite et le fait qu'un pilotage est considéré par beaucoup comme le summum de la carrière d'un marin. Ces facteurs peuvent attirer des marins et compenser dans une certaine mesure l'écart salarial. La Société se base sur d'autres administrations de pilotage qui ont des pilotes salariés comme référence pour déterminer ses salaires et avantages sociaux.

Les pilotes de l'Administration qui approchent de la retraite constituent une majorité. Comme il faut compter entre 24 et 36 mois pour qu'un pilote obtiennent un brevet de classe A illimitée, il est essentiel que nous ayons accès à des ressources compétentes et qualifiées pour assurer la continuité de notre service quand le trafic est plus important ou en cas de pertes de temps imputables à des blessures. En 2013, l'Administration a conclu avec la Guilde de la marine marchande du Canada (GMMC) un protocole d'accord qui inclut une mesure pour inciter les pilotes à donner leur avis de départ à la retraite. Cet accord permet à l'Administration de planifier convenablement le nombre de ses pilotes en embauchant d'une façon proactive de nouveaux apprentis. À la suite de cette entente, l'Administration a été informée par plusieurs pilotes de leur intention de partir à la retraite. Des pilotes de remplacement sont ajoutés de façon à avoir deux années de formation avant le départ à la retraite de chaque pilote. Le fait qu'un pilote parte à la retraite sans être remplacé adéquatement peut avoir un impact négatif pour les usagers.

Voici la structure des brevets :

Brevet	Tonnage brut	Remarque
Brevet d'apprenti	Formation	À la fin de cette phase, l'apprenti doit obtenir une note de passage à un examen écrit et oral exhaustif portant sur son district.
Brevet de classe C	10 000 TB maximum	
Brevet de classe B	40 000 TB maximum	Classe B limitée
		Classe B illimitée
Brevet de classe A	Plus de 40 000 TB	Classe A limitée
		Classe A illimitée

Un brevet d'apprenti limite strictement le titulaire à des voyages de formation sous la supervision d'un chef pilote de classe A illimitée dans son district. La formation est donnée sur des navires de différents types et tailles. Le titulaire ne peut à aucun moment pendant la phase d'apprentissage effectuer des affectations de pilotage sans supervision. À mesure que la progression dans le brevet se poursuit, l'apprenti effectue des affectations de pilotage d'une façon indépendante dans les limites du tonnage brut permises. Pendant ce temps-là, il accomplit des voyages de formation avec des chefs pilotes de district dans le cadre d'affectations au-dessus de son niveau de brevet actuel. Ce processus se poursuit jusqu'à ce que le pilote reçoive un brevet de classe A illimitée, ce qui lui permet d'effectuer toutes les affectations dans son district.

Le tableau qui suit montre l'application générale des cours de formation reliés à la progression des pilotes dans leur niveau de brevet de pilotage.

Cours de formation obligatoires	Endroit	Niveau de brevet de pilotage exigé
SeaIQ pour PPU	Québec	Apprenti
H2S Alive	Zone locale	Apprenti
Cours d'actualisation H2S	Zone locale	Classe C, B ou A selon le cas
Cours de base sur navire modèle	Royaume-Uni	Classe B
Cours avancé de gestion des ressources à la passerelle (BRM-P)	Québec	Classe C ou B
Erreurs de radar	Québec	Classe C ou B
Remorqueur d'escorte	Î.-P.-É.	Classe C, B ou A
Remorqueur Z-Drive	Québec	Classe B ou A
Azipod	Québec	Classe B ou A
Cours avancé sur navire modèle	France	Classe A
Cours d'actualisation avancé sur navire modèle	France	Classe A (sept ans après le cours avancé sur navire modèle)

Cela coûte en moyenne 250 000 $ pour former un pilote pour un brevet de classe A illimitée les deux à trois premières années. L'Administration a prévu un budget de 470 000 $ pour les cours de formation en 2019.

Équipages des bateaux-pilotes

Les équipages de bateaux-pilotes comprennent trois groupes d'employés considérés comme rattachés à l'exploitation.

Entretien des navires

L'Administration emploie deux personnes qui gèrent et entretiennent ses navires, à savoir le gestionnaire technique et le gestionnaire des bateaux-pilotes. Ces postes permettent de fournir davantage de leadership, de gestion technique et d'entretien préventif de notre flotte.

Capitaines de vedette

L'Administration compte huit capitaines de vedette parmi ses employés, soit quatre à Saint John et quatre à Halifax. Les capitaines de vedette sont les capitaines des bateaux-pilotes et des manœuvres d'embarcations hautement qualifiés, capables de guider les bateaux-pilotes à côté de navires plus gros et plus rapides, afin d'assurer le transfert sécuritaire des pilotes.

Personnel de pont

Il y a huit matelots de pont qui sont des employés de l'Administration, soit quatre à Saint John et quatre à Halifax. Leur principale responsabilité consiste à aider et à protéger les pilotes pendant le transfert entre les navires qui bougent.

Affectateurs

La catégorie des affectateurs inclut le superviseur des affectations, qui encadre le centre des affectations et cinq affectateurs à temps plein, dont un s'occupe de la facturation. Des affectateurs hautement qualifiés sont essentiels pour fournir un service efficace et efficient, car ils sont le point de contact pour tous les partenaires d'exploitation dans chaque port, et coordonnent les pilotes, les bateaux-pilotes et le transport avec les commandes et exigences des navires en déplacement, tout en respectant les périodes de repos obligatoires et les exigences en matière de sécurité.

Pilotes entrepreneurs

Les pilotes entrepreneurs ne sont pas des employés de l'APA; ils reçoivent, en guise de rémunération, une part du tarif perçu pour chaque affectation. Ils sont utilisés dans les régions où il y a très peu d'affectations, l'Administration n'effectue aucun investissement dans ses actifs et les affectations peuvent fluctuer énormément. Ils ne fournissent pas de services dans les mêmes districts que les pilotes salariés. Un pilote entrepreneur est payé un pourcentage du tarif perçu pour chaque affectation de pilotage, donc il assume le risque financier.

Directive sur les retraites

L'article 16 de la *Loi sur le pilotage* spécifie que l'Administration est censée être un organisme de la fonction publique pour l'application de l'article 37 de la Loi sur la pension de la fonction publique. Les employés de l'Administration participent au régime de pension de retraite de la fonction publique, et des cotisations sont versées par les employés et l'Administration pour financer leur pension future. Ce régime s'aligne sur les priorités du gouvernement et va adopter un ratio équilibré (50-50) de partage des coûts entre l'employé et l'employeur.

3. Résultats planifiés

Le tableau qui suit donne un aperçu du rendement de l'Administration à ce jour et des résultats visés à l'avenir, tels qu'indiqués à l'annexe C du plan directeur 2018-2022.

Évaluation du rendement à court terme

Résultats	Indicateurs de rendement	Cibles	Stratégie relative aux données	Résultats en 2017	État actuel
Fournir des services de pilotage sécuritaires, efficaces et efficients dans le Canada atlantique.	• Pourcentage d'affectations sans incidents de navigation	100 %	Rapports d'incidents déclarés	99,94 %	Selon l'échéancier
	Pourcentage d'affectations sans plainte	100 %	Cas de non-conformité signalés	99.81 %	Inférieur à la cible et aux années précédentes
	Pourcentage d'affectations que le pilote a assurées à temps	100 %	Dossiers d'affectation	99,50 %	Inférieur à la cible mais similaire aux années précédentes
	Pourcentage de satisfaction du client	100 %	Sondage annuel sur la satisfaction des clients	87,8 %	
Maintenir une autonomie financière grâce à une gestion efficace des coûts et en établissant des tarifs qui sont justes et raisonnables.	Maintien d'un fonds d'urgence	Ratio actuel de 2:1 à la fin de l'année	États financiers annuels	Atteint	Devrait être atteint
	Constitution d'économies annuelles pour le passif lié aux indemnités de départ	Ratio actuel de 2:1 à la fin de l'année	Économies réalisées	400 000 $	Devrait être atteint
	Constitution d'économies annuelles pour le passif lié aux indemnités de départ	Ratio actuel de 2:1 à la fin de l'année	Économies réalisées	1 900 000 $	Devrait être atteint
Fournir un service fiable et autonome en protégeant les employés et les actifs de l'Administration, tout en planifiant la	Nombre de jours et d'heures de gestion des cas associé à une blessure au travail	0 jour	Incidents médicaux d'employés signalés par les gestionnaires	2,5 jours	8 heures

relève et le remplacement des actifs.	Nombre de jours et d'heures de gestion des cas associé à une blessure au travail	0 affectation retardée	Suivi quotidien de l'entretien	0,04 % d'affectations retardées	Il y a eu deux jours à Halifax où les nouveaux bateaux n'ont pas été opérationnels en hiver.

Résultats	Indicateurs de rendement	Cibles	Stratégie relative aux données	Résultats en 2017	État actuel
Jouer un rôle de leadership dans la navigation maritime en fournissant une expertise en matière de sécurité de la navigation et opérations maritimes.	Évaluations des pilotes	Tous les pilotes sont évalués dans les 3 années qui suivent la date actuelle.	Dossiers d'employés électroniques	Atteint	Conforme à la cible
	Formation des pilotes	Tous les pilotes seront formés selon le calendrier de formation.	Dossiers d'employés électroniques	Atteint	Conforme à la cible
	Pourcentage de satisfaction du client	Clients entièrement satisfaits pour ce qui est de l'engagement envers la sécurité.	Sondage sur la satisfaction	92,8 %	

Engagement du chef de la direction

Je, Sean Griffiths, m'engage en tant que chef de la direction de l'Administration de pilotage de l'Atlantique à mettre en œuvre les résultats décrits dans le présent plan d'entreprise et énoncés à l'annexe C, et à en rendre compte au conseil d'administration de l'Administration de pilotage de l'Atlantique. J'atteste que cet engagement est soutenu par l'utilisation équilibrée des mesures du rendement et de l'information financière disponibles et pertinentes.

Septembre 18, 2018

Chef de la direction
Administration de pilotage de l'Atlantique

Date

4. Attestation du chef des Affaires financières

En ma qualité de chef des Affaires financières de l'Administration de pilotage de l'Atlantique,), j'ai examiné le plan d'entreprise et les budgets ainsi que les renseignements à l'appui qui, à mon avis, devaient être examinés, et, à la date indiquée ci-dessous, je fais les déclarations suivantes par suite de mon examen :

1. La nature et la portée de l'information financière et de l'information connexe sont décrites de manière raisonnable, et les hypothèses qui ont une incidence importante sur les besoins financiers connexes ont été identifiées et sont appuyées.
2. Les risques importants ayant une incidence sur les besoins financiers, la vulnérabilité des besoins financiers à la modification des principales hypothèses et les stratégies d'atténuation des risques connexes ont été communiqués.
3. Les besoins en matière de ressources financières ont été communiqués et cadrent avec les hypothèses décrites, et les solutions pour limiter les coûts ont été examinées.
4. Le financement est déterminé et il est suffisant pour répondre aux besoins financiers pour la durée prévue du plan d'entreprise.
5. Le plan d'entreprise et le ou les budgets sont conformes aux lois et politiques pertinentes en matière de gestion financière, et les pouvoirs de gestion financière nécessaires sont en place (ou sont demandés dans le plan d'entreprise).
6. Les principaux contrôles financiers nécessaires à la mise en œuvre des activités proposées et de l'exploitation courante de la société d'État mère sont en place.

Je suis d'avis que l'information financière contenue dans ce plan d'entreprise et ce ou ces budgets est généralement suffisante aux fins de la prise de décision.

Septembre 18, 2018

Chef des Affaires financières
Administration de pilotage de l'Atlantique

Date

5. Analyse du trafic

Les hypothèses de planification de l'Administration reposent sur les prévisions des besoins de pilotage dans les zones de pilotage obligatoire pour 2019 et sont basées sur les niveaux historiques, les annonces sur le transport maritime et les renseignements fournis directement à l'Administration. Celle-ci examine chaque port pour arriver à en projeter le niveau de trafic et intègre ces résultats dans la projection globale telle que présentée. Le corps du présent rapport expose brièvement les tendances du trafic, qui est résumé et discuté plus en détail ci-dessous.

RÉSUMÉ DU TRAFIC									
		AFFECTATIONS							
		CHIFFRES RÉEL	PERSPECTIVES	BUDGET	BUDGET	PLAN			
		2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PORTS AVEC PILOTES SALARIÉS	**NOMBRE DE PILOTES CIBLÉ**								
HALIFAX	14	2 863	2 994	2 886	2 889	2 889	2 889	2 889	2 889
SAINT JOHN	10	1 816	1 838	1 732	1 838	1 838	1 838	1 838	1 838
DÉTROIT DE CANSO	9	796	756	676	756	756	756	756	756
SYDNEY		434	413	380	433	433	433	433	433
BRAS D'OR		6	4	4	4	4	4	4	4
BAIE PLACENTIA	14	1 110	1 128	956	1 146	1 146	1 146	1 146	1 146
ST. JOHN'S		700	543	558	597	597	597	597	597
HOLYROOD		39	34	34	34	34	34	34	34
HUMBER ARM	3	207	186	211	186	186	186	186	186
BAIE DES EXPLOITS		89	67	101	89	89	89	89	89
STEPHENVILLE		12	14	8	14	14	14	14	14
NOMBRE TOTAL DE PORTS AVEC PILOTES SALARIÉS	**50**	**8 072**	**7 977**	**7 546**	**7 986**	**7 986**	**7 986**	**7 986**	**7 986**
PORTS AVEC PILOTES ENTREPRENEURS	**BREVETS CIBLÉS**								
PUGWASH	2	90	90	90	90	90	90	90	90
MIRAMICHI		16	20	20	20	20	20	20	20
RESTIGOUCHE	3	9	10	10	10	10	10	10	10
BELLEDUNE		0	0	0	125	125	125	125	125
VOISEY'S BAY	4	6	2	12	2	2	2	2	2
CHARLOTTETOWN	3	247	248	252	248	248	248	248	248
PONT DE LA CONFÉDÉRATION		121	121	105	121	121	121	121	121
TOTAL DES PORTS AVEC PILOTES ENTREPRENEURS	**12**	**489**	**491**	**489**	**616**	**491**	**491**	**491**	**491**
PORTS DE PILOTAGE NON OBLIGATOIRE									
BELLEDUNE		125	125	125	0	0	0	0	0
AUTRES PORTS DE PILOTAGE NON OBLIGATOIRE		123	124	163	124	124	124	124	124
TOTAL DES PORTS DE PILOTAGE NON OBLIGATOIRE		**248**	**249**	**288**	**124**	**249**	**249**	**249**	**249**
TRAFIC TOTAL	**62**	**8 809**	**8 717**	**8 323**	**8 726**	**8 726**	**8 726**	**8 726**	**8 726**

Halifax

Le port d'Halifax s'est ressaisi ces dernières années grâce à l'augmentation du trafic de porte-conteneurs, de porte-autos et de paquebots de croisière. Les croisières ne devraient pas augmenter en 2019. Le trafic des porte-autos a été exceptionnellement vigoureux en 2018 et devrait se rapprocher des niveaux historiques en 2019. Les porte-conteneurs plus gros qui faisaient escale au début de 2018 ont été remplacés par des navires plus petits. Cela n'a pas réduit le nombre de visites mais a eu un impact négatif sur les recettes qu'elles généraient.

Saint John

À Saint John, le terminal de GNL continue de fonctionner bien en deçà de sa capacité. Repsol, l'entreprise qui possède 75 % des installations, a fait part de son intention de vendre sa participation. L'avenir du

terminal est incertain. La contribution du GNL aux affectations de pétroliers indiquées ci-dessous est infime. Celles-ci ont repris grâce à des navires plus gros, la raffinerie ayant cessé de transporter le produit par train. Le trafic des paquebots de croisière dans le port a augmenté après une forte baisse en 2012. La mise de potasse a fermé en 2016, mais il y a eu en 2017 une augmentation de gros cargos, car la potasse a commencé à être acheminée par train depuis la Saskatchewan pour être exportée à partir de Saint John. Le segment des porte-conteneurs a diminué en 2017 avec la perte d'un service hebdomadaire, qui a toutefois été remplacé par un nouveau service plus tard dans l'année. Tous ces segments devraient assurer un trafic régulier pour la période planifiée.

Cap-Breton

Le trafic de pétroliers dans le détroit de Canso a été relativement constant. Les affectations de cargos dans le port sont générées en partie par le transbordement de charbon entre navires, activités qui ont énormément diminué en 2016 en raison de la faiblesse des prix du charbon. Il s'agit de navires très gros pour la zone et leur diminution a fait énormément de tort aux recettes dans la région. Le rebondissement des prix du charbon s'est traduit par une reprise de l'activité en 2017, mais on ne s'attendait pas à l'époque à ce qu'il s'agisse d'une activité à long terme. Selon des renseignements fournis récemment à l'Administration, ce trafic devrait se maintenir à l'avenir. Il est encore question de bâtir un nouveau terminal de porte-conteneurs dans le détroit de Canso et une installation d'exportation de GNL. Ces projets ne devraient pas se répercuter sur les activités en 2019. À Sydney, les pétroliers, les mouvements de charbon et les paquebots de croisière constituent l'essentiel des activités. La plupart des fluctuations dans la zone sont liées aux croisières, qui ont continué d'augmenter dernièrement et devraient atteindre un nouveau pic en 2019.

Sud-est de Terre-Neuve

Le trafic dans la baie Placentia continue de fluctuer en fonction de la durée des fermetures effectuées chaque année pour des travaux d'entretien. La taille moyenne des navires dans le port a augmenté après avoir connu une forte baisse en 2015. La raffinerie de pétrole de Come by Chance devrait poursuivre son projet d'entretien destiné à rationaliser le raffinage et à accroître les affectations à long terme. Le terminal de transbordement de Whiffen Head a connu une forte poussée des affectations avec le début de l'exploitation du champ Hebron. Le début de cette activité a été plus fort que prévu à l'origine. Les affectations de fret correspondent avant tout au retrait de soufre provenant de la raffinerie. Il y a une fonderie de nickel à Long Harbour, dans la baie Placentia, qui compte pour un peu plus d'une demande de service par mois. La raffinerie a commencé à exploiter un souteur pour ravitailler les navires à la fin de 2016. Les deux capitaines de ce navire ont obtenu leur certification en 2017, mais l'exploitation attire un trafic supplémentaire dans la région. À St. John's, l'Administration pilote bien moins que la moitié des mouvements de navires dans la zone en raison des certificats de pilotage. En 2018, il devrait y avoir plus de 2 000 mouvements assurés par des capitaines détenant une certification, contre 1 582 en 2017.

Autres remarques

Belledune (N.-B.) deviendra un port de pilotage obligatoire au début de 2019, une fois que le règlement visant à changer son statut sera finalisé.

6. États financiers et budgets

Ce plan directeur est présenté selon les Normes internationales d'information financière (IFRS).

Pour l'exercice 2018, les revenus prévus dépassent de 1 900 000 $ les valeurs budgétées en raison du maintien des secteurs qui génèrent d'importantes recettes. L'augmentation de l'activité entraîne aussi des coûts variables plus élevés, ce qui signifie que les dépenses totales projetées dépassent de 1 300 000 $ le budget. L'Administration prévoit terminer 2018 avec un bénéfice de 1 600 000 $ alors qu'elle avait budgété 999 000 $ pour l'année, en poursuivant sa tendance à afficher de robustes résultats financiers et en atteignant les trois cibles pour être financièrement autosuffisante.

La projection budgétaire après 2019 prévoit des flux et une croissance du trafic réguliers et stables; un comportement opérationnel conforme aux approches actuelles; et des ajustements tenant compte de facteurs économiques typiques et prévisibles comme l'inflation.

Facteurs de planification financière

En préparant ses prévisions et budgets, l'Administration tient compte de différents éléments financiers et non financiers. Les renseignements sont obtenues par le biais des consultations qui sont tenues dans chaque port ou zone, ce qui permet de faire des projections et de budgéter l'activité à court terme. Des budgets sont préparés pour chaque centre de coût administratif et segment d'exploitation.

Revenus projetés et budgétés

Les revenus de l'Administration dépendent du trafic maritime et de la composition de ce trafic en termes de tailles et types de navires. Les niveaux de trafic annuels sont essentiellement tributaires de la situation économique des industries maritimes dans la région de l'Atlantique. C'est très difficile de prévoir le trafic pour les années à venir, car il faut tenir compte de nombreux facteurs sur lesquels l'Administration n'a aucun contrôle.

En préparant le plan d'entreprise pour 2019-2023, l'Administration a utilisé plusieurs sources d'information pour prédire les niveaux de trafic. Les tendances du trafic des années précédentes ont été combinées aux changements dans chacun des secteurs d'affaires, aux expansions ou contractions annoncées ou attendues, et aux conditions financières générales. L'Administration s'est aussi adressée aux parties prenantes, notamment l'industrie maritime et les administrations portuaires, pendant les consultations et les communications directes, afin de solliciter leur avis sur les changements projetés dans les volumes ou activités à venir.

Les changements dans le secteur énergétique, en particulier le pétrole, et les autres marchandises ont eu le plus de répercussions sur les activités de l'Administration. Étant donné que près de la moitié de ses revenus sont générés par l'industrie pétrolière, les fluctuations de la demande ou les changements dans les méthodes de livraison du brut peuvent affecter grandement les résultats financiers de l'Administration. Le secteur des porte-conteneurs est très compétitif et sensible aux coûts. Maintenant que le canal de Panama a été élargi, ces facteurs ont entraîné une consolidation de l'industrie des porte-conteneurs et un virage vers des navires plus gros. Les ports qui peuvent recevoir des bateaux de plus grande taille devraient connaître une croissance liée à ce secteur. La faiblesse du dollar canadien a entraîné un essor du tourisme et des perspectives de croissance des croisières dans plusieurs ports pour l'Administration.

Étant donné les budgets d'exploitation, les ajustements tarifaires suivants sont proposés :

Ajustements tarifaires pour 2019

L'Administration a adopté une modification tarifaire en deux temps pour 2018 et 2019. La deuxième partie des majorations entrera en vigueur le er janvier 2019. Voici d'autres ajustements proposés pour 2019 :

1. Droit pour l'engagement d'un bateau-pilote à Miramichi (en vigueur le jour où les modifications proposées sont enregistrées). La modification proposée permettrait de couvrir le coût réel de la location d'un bateau-pilote dans le port de pilotage obligatoire de Miramichi quand il est nécessaire d'effectuer une affectation.

   Le droit pour l'engagement d'un bateau-pilote proposé à Miramichi vise à inciter les pilotes brevetés et les entrepreneurs de bateaux-pilotes à travailler dans la zone. Il rend aussi le calcul du tarif conforme à d'autres petits ports qui ont des pilotes entrepreneurs. À l'heure actuelle, les pilotes dans cette zone doivent absorber les coûts associés à l'engagement d'un bateau-pilote et d'un exploitant. Cependant, cette pratique n'est pas considérée comme viable à long terme pour amener de nouveaux pilotes à exercer ou à continuer d'exercer leurs activités dans cette zone ou de retenir des pilotes dans la zone, surtout si l'on demande à l'exploitant du bateau-pilote d'engager des frais supplémentaires pour accroître la sécurité. Pour l'industrie, le coût associé à l'introduction du droit pour l'engagement d'un bateau-pilote est estimé à 5 500 $ par année, mais il sera surtout compensé par les réductions de tarifs suggérées pour la région.

2. Ajustement du tarif de Miramichi (en vigueur le jour où les modifications proposées sont enregistrées). Avec les modifications proposées, le droit minimum sera réduit de 200 $ et permettra aux usagers d'économiser environ 4 000 $ en 2019 à compter du 1er janvier 2019.

   Du fait de l'ajout de frais de bateau-pilote au point 1, les frais minimum dans la zone seront réduits de 200 $ pour compenser l'essentiel de ces nouveaux frais et permettront aux usagers d'économiser environ 4 000 $.

3. Établissement d'un droit pour les voyages via une zone de pilotage obligatoire de la baie des Exploits, Holyrood, Humber Arm, la baie Placentia, St. John's, Stephenville, Sydney, Halifax, Pugwash et Charlottetown (en vigueur le jour où les modifications proposées sont enregistrées). Les modifications proposées permettraient d'instaurer un droit vous les voyages via toutes les zones de pilotage obligatoire qui ne sont pas mentionnées actuellement dans l'annexe 3. Ce droit réduirait le coût pour les navires qui transitent continuellement par une de ces zones de pilotage obligatoire.

   Il arrive qu'un navire pénètre dans une zone de pilotage obligatoire sans pouvoir accoster ou mouiller et qu'il doive quitter la zone. L'instauration d'un droit pour les voyages via une zone de pilotage établi va abaisser le coût pour les usagers quand ces situations rares se présentent. Le montant économisé dépendra de la zone, mais l'usager épargnera environ le coût d'un aller simple pour chacun de ces mouvements continus via une zone de pilotage.

4. Droits de carburant pour St. John's (en vigueur le jour où les modifications proposées sont enregistrées). La modification proposée introduirait des droits de carburant pour la zone, comme dans les autres ports où l'Administration a des coûts liés au carburant.

5. Ajustement tarifaire pour le détroit de Canso (en vigueur le jour où les modifications proposées sont enregistrées). Les modifications proposées réduiraient de 2,5 % l'augmentation tarifaire approuvée qui prend effet le 1er janvier 2019. Cette réduction est imputable à l'augmentation du trafic qui n'avait pas été prévue.

6. Ajustement tarifaire pour Pugwash (en vigueur le jour où les modifications proposées sont enregistrées). Les modifications proposées réduiraient de 5 % l'augmentation tarifaire approuvée qui prend effet le 1er janvier 2019.

   Il s'agit d'un port sous contrat qui est actuellement desservi par des pilotes extérieurs à la zone. L'Administration absorbe les frais de transport en 2018, mais elle va commencer à les recouvrer en 2019. Étant donné cette hausse de coûts pour les usagers, la hausse tarifaire de 2019 a été réduite.

7. Ajustement tarifaire pour la baie Placentia (en vigueur le jour où les modifications proposées sont enregistrées). Les modifications proposées réduiraient de 5 % l'augmentation tarifaire approuvée qui prend effet le 1er janvier 2019. Cette réduction est due au fait que le champ Hebron produit plus d'activité que prévu.

Ajustements tarifaires pour 2020

Augmentations tarifaires dans chaque port pour des allers simples, transits et déplacements (en vigueur le 1er janvier 2020). Les modifications proposées augmenteraient tous les frais liés aux allers simples, transits et déplacements, en introduisant les hausses tarifaires nécessaires pour maintenir l'autosuffisance de chaque port indiquée dans le tableau ci-dessous.

Port	Hausse tarifaire	Augmentation moyenne des coûts par affectation	Port	Hausse tarifaire	Augmentation moyenne des coûts par affectation
i. Baie des Exploits (T.-N.-L.)	3,00 %	91 $	vi. Halifax (N.-É.)	2,50 %	59 $
ii. Humber Arm (T.- N.-L.)	3,00 %	99 $	vii. Sydney (N.-É.)	2,50 %	85 $
iii. Pugwash (N.-É.)	3,00 %	25 $	viii. Saint John (N.-B.)	2,50 %	72 $

iv. St. John's (T.- N.-L.)	2,50 %	59 $	ix. Pont de la Confédération Bridge (Î.-P.-É.)	2,00 %	31 $
v. Holyrood (T.- N.-L.)	2,50 %	69$	x. Placentia Bay (T.- N.-L.)	2,00 %	115 $

Les hausses tarifaires pour 2021 – 2023 devraient être de l'ordre de 2 à 2,3 %.

Budgets des dépenses

Les dépenses sont dérivées de chaque centre de coûts administratifs et chaque segment d'exploitation en fonction des arrangements contractuels existants et des estimations des coûts futurs. Les estimations suivantes ont été appliquées pendant la préparation des budgets :

Taux d'inflation

Les taux d'inflation sont basés sur les arrangements contractuels et les hypothèses appliqués une ligne à la fois. En moyenne, ces taux varient entre 1,5 et 3 %, compte tenu de la catégorie.

Taux de réduction

Le taux de réduction utilisé pour estimer le droit d'utilisation des actifs et les passifs correspondants a été fixé à 7 %. Il s'agit du taux actuellement utilisé par le locataire pour le bail du siège social signé en 2017.

Sensibilité des prévisions aux changements

Le nombre d'affectations est l'estimation la plus importante qui a un impact sur les résultats financiers. Les petites variations dans le nombre de prévisions d'affectations de pilotage n'ont généralement pas de répercussions sur le rendement global de l'Administration. Mais un écart par rapport aux attentes dans les ports qui génèrent des revenus élevés peut à l'occasion avoir des résultats imprévus. Comme il y a 17 ports indépendants qui dépendent de différents usagers et industries, ce risque et partiellement atténué car certains ports peuvent avoir un rendement insuffisant tandis que d'autres peuvent afficher une performance supérieure ou conforme aux attentes.

Le volume des affectations se répercute sur les coûts de rappel des pilotes, les primes de productivité et les contrats de bateaux-pilotes. Les fluctuations du coût du carburant et du transport ont été atténuées par les frais perçus pour recouvrer directement ces postes. Les navires qui appartiennent à l'Administration sont exposés à d'importantes fluctuations de coûts, surtout le prix du carburant et les frais de réparations et d'entretien.

Les dépenses administratives sont généralement fixées pour au moins un an et elles ne sont pas liées au volume d'activité pendant l'année.

À des fins d'illustration, la baie Placentia est la zone où l'Administration est confrontée le plus aux conséquences de la fluctuation du trafic. Il n'y a que deux clients principaux dans le port et les revenus tirés de chaque affectation sont relativement importants en raison des actifs fixes nécessaires pour

desservir la zone. L'impact qu'aurait une fermeture prolongée des installations pour cause d'entretien sur le bénéfice budgété de l'Administration pour 2019, ou l'absence de fermeture, est illustré ci-dessous, en tenant pour acquis que les navires sont de taille moyenne et que les autres zones respectent les attentes.

1) Volume projeté - bénéfice net prévu de 1 069 000 $.

2) Volume en baisse de 5 % (57 affectations) par rapport au budget - bénéfice net prévu de 834 000 $.

3) Volume en hausse de 5 % (57 affectations) par rapport au budget - bénéfice net prévu de 1 370 000 $.

Position financière

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE									
	CHIFFRES RÉELS 2017	PERSPECTIVES 2018	BUDGET 2018	IFRS 16 2018 ADJUST	BUDGET 2019	PLAN 2020	PLAN 2021	PLAN 2022	PLAN 2023
ACTIF									
À court terme									
Encaisse/Placements à court terme	1 638	2 731	2 872	0	2 239	2 934	2 679	2 359	2 405
Fonds démembrement	400	600	300	0	600	900	1 100	1 446	1 397
Fonds de remplacement de bateau	1 900	2 300	1 200	0	2 500	1 750	2 500	4 000	5 500
Comptes débiteurs	3 712	3 715	2 907	0	3 752	3 790	3 828	3 904	3 982
Charges payées d'avance	94	104	95	0	105	107	109	111	101
	7 744	9 450	7 374	0	9 196	9 481	10 216	11 821	13 385
FIXED									
ACTIF LIÉ AUX BAUX	0	0	0	1 048	2 548	2 548	3 298	3 298	3 298
Au coût du capital	23 181	24 640	24 427	0	26 311	28 271	29 871	30 946	32 021
Moins amortissement accumulé	10 029	11 786	11 811	166	14 015	16 095	18 180	20 265	22 350
	13 152	12 854	12 616	882	14 844	14 724	14 989	13 979	12 969
	20 896	**22 304**	**19 990**	**882**	**24 040**	**24 205**	**25 205**	**25 800**	**26 354**
PASSIF									
À court terme									
Comptes créditeurs	2 030	2 182	1 675	0	2 080	2 200	2 200	2 300	2 300
Emprunts bancaires à court terme	640	1 979	658	0	698	718	672	368	198
PASSIF DIFFÉRÉ À COURT TERME	42	42	59	0	42	42	42	42	42
PASSIF LIÉ AUX BAUX À COURT TERME	0	0	0	84	205	219	238	329	347
Prestations de cessation	35	209	281	0	237	216	0	164	90
	2 747	4 412	2 673	84	3 262	3 395	3 152	3 203	2 977
À long terme									
Emprunts bancaires	5 591	3 612	4 934	0	3 616	2 898	2 226	1 858	1 660
Passif différé	428	456	439	0	396	337	278	219	160
PASSIF LIÉ AUX BAUX	0	0	0	871	2 059	1 840	2 352	2 023	1 676
Prestations de cessation	1 488	1 593	1 313	0	1 482	1 389	1 508	1 453	1 477
	7 507	5 661	6 686	871	7 553	6 464	6 364	5 553	4 973
TOTAL DU PASSIF	10 254	10 073	9 359	955	10 815	9 859	9 516	8 756	7 950
Capital d'apport et droit sur actif Actif (déficit)	10 642	12 231	10 631	- 73	13 225	14 346	15 689	17 044	18 404
	10 642	12 231	10 631	- 73	13 225	14 346	15 689	17 044	18 404
	20 896	**22 304**	**19 990**	**882**	**24 040**	**24 205**	**25 205**	**25 800**	**26 354**

- Les résultats financiers plus robustes en 2017 et en 2018 ont fait en sorte que l'encaisse et les économies ont dépassé le budget en 2018.

- L'augmentation de l'activité tout au long de l'année, y compris au quatrième trimestre, augmente le solde des comptes débiteurs et créditeurs prévu à la fin de chaque année.
- La portion actuelle des emprunts bancaires inclut l'emprunt qui vient à échéance en janvier 2019. Ce changement de classification, qui passe du long au court terme, n'a pas été pris en considération dans le budget de 2018.
- La portion actuelle des prestations de cessation est estimée chaque année en fonction de l'âge et du départ à la retraite prévu des pilotes.
- Selon les projections actuelles, l'Administration atteint ses cibles financières tout au long du plan.

Recettes

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL								
	Chiffres réels	Perspectives	Budget	Budget	Plan			
	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
RECETTES								
Droits de pilotage	27 358 $	28 300 $	26 406 $	28 995 $	29 542 $	30 226 $	30 831 $	31 447 $
Intérêts et autres recettes	71	34	26	29	26	27	27	28
TOTAL DES RECETTES	27,429	28,334	26,432	29,024	29,568	30,253	30,858	31,475
DÉPENSES								
Rémunération, salaires et avantages des pilotes	11 607	12 975	12 513	13 484	13 925	14 254	14 682	15 122
Bateaux-pilotes	5 589	5 696	5 095	5 864	5 799	5 879	5 938	5 997
Salaires et avantages du personnel	1 736	1 829	1 922	1 827	1 916	1 969	2 028	2 089
Salaries et avantages des équipages de bateaux-pilotes	1 879	1 892	1 889	1 965	2 008	2 049	2 090	2 132
Transport	683	728	622	720	734	746	762	780
Déplacements administratifs	74	110	122	105	96	99	99	99
Hébergement	12	11	11	18	18	18	18	18
Congrès	15	7	9	14	10	10	10	10
Services professionnels et spéciaux	354	348	303	366	412	376	382	388
Formation	337	490	370	470	420	420	420	420
Loyers	292	299	303	157	161	166	169	173
Communications	144	154	163	154	153	154	155	157
Services publics, matériel, fournitures	480	479	460	467	466	472	472	472
Amortissement	1 537	1 757	1 672	2 063	2 080	2 085	2 085	2 085
Frais de financement	141	146	146	283	249	213	193	173
TOTAL DES DÉPENSES	24 880	26 921	25 600	27 957	28 447	28 910	29 503	30 115
PRODUIT NET AVANT SUPPLÉMENT	2 549 $	1 413 $	832 $	1 067 $	1 121 $	1 343 $	1 355 $	1 360 $
SUPPLÉMENT	364	176	167	0	0	0	0	0
BÉNÉFICE (PERTE) POUR L'ANNÉE	2 913 $	1 589 $	999 $	1 067 $	1 121 $	1 343 $	1 355 $	1 360 $
TARGETED NET INCOME	$ 2,913	$ 1,589	$ 999	$ 1,067	$ 1,121	$ 1,343	$ 1,355	$ 1,360
TAUX DE RENDEMENT	10,5 %	5,6 %	3,8 %	3,7 %	3,8 %	4,4 %	4,4 %	4,3 %

- Le trafic devrait dépasser de 5 % le budget en 2018 et rester stable pour le reste du plan. L'augmentation de l'activité a été avant observée avec les navires plus gros qui rapportent beaucoup.
- Il y aura eu en 2018 une moyenne de 50,25 pilotes, en hausse par rapport à 2017 alors qu'il y avait deux pilotes en congé de maladie de longue durée pour l'essentiel de l'année. L'Administration a aussi ajouté des pilotes plus tôt que ce qui avait été budgété en raison des avis de départ à la retraite qu'elle a reçus. Deux pilotes à temps partiel supplémentaires ont été

déployés à Halifax (N.-É.) pendant la partie la plus occupée de l'année. Les coûts liés aux rappels et au temps supplémentaire ont aussi augmenté du fait du trafic additionnel. L'Administration va ajouter d'autres pilotes à l'avenir, de façon à en avoir 52 pendant une certaine période.

- Les coûts des bateaux-pilotes augmentent du fait de l'activité, du prix du carburant plus élevé et des navires additionnels.
- Le transport est basé sur l'activité et augmente du fait des affectations supplémentaires.
- Les services professionnels et spéciaux incluent les frais de consultation et d'audit interne associés à la conformité ISO 9001, ainsi que les honoraires des avocats et les coûts liés au conseil d'administration.
- Les coûts de formation découlent du nombre de pilotes récemment ajoutés et de la formation spécifique associée à des projets de certaines parties prenantes. Les coûts de ces projets sont directement remboursés, en partie ou en totalité, à l'Administration.
- Les loyers, amortissements et coûts de financement ont tous ressenti les effets de l'adoption de la norme IFRS 16. Un amortissement additionnel avec les immobilisations additionnelles est également planifié.
- Les recettes générées par le supplément ont cessé le 1er juillet 2018 quand celui-ci a été supprimé, tel que prévu dans le plan de l'an dernier.
- La marge de bénéfice devrait être conforme à la cible de 3,5 à 5 % que s'est fixé le Conseil pour toute la durée du plan.

Flux de trésorerie

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE	CHIFFRES RÉELS 2017	PERSPECTIVES 2018	BUDGET 2018	BUDGET 2019	PLAN 2020	PLAN 2021	PLAN 2022	PLAN 2023
FONCTIONNEMENT								
Bénéfice net (perte nette) pour l'année	2 913	1 589	999	1 067	1 121	1 343	1 355	1 360
Postes ne nécessitant pas de financement								
Amortissement	1 537	1 757	1 672	2 063	2 080	2 085	2 085	2 085
Rajustement de la valeur marchande	118	0	45	45	55	55	50	50
Augmentation (diminution) des prestations de cessation d'emploi -- Indemnités de départ	119	316	124	126	123	119	109	114
	4 687	3 662	2 840	3 301	3 379	3 602	3 599	3 609
Encaisse -- fonds de roulement hors caisse (versés dans celui-ci)	- 532	164	- 240	- 141	80	- 40	21	- 68
INCITATIONS LOCATIVES DIFFÉRÉES	89	28	0	- 17	- 17	- 17	- 17	- 17
Versement de prestations de cessation d'emploi	- 86	- 37	- 37	- 209	- 237	- 216	0	- 164
Encaisse -- opérations	**4 158**	**3 817**	**2 563**	**2 934**	**3 205**	**3 329**	**3 603**	**3 360**
FINANCEMENT								
Encaisse -- activités de financement								
Réception de prêts	3 000	0	0	0	0	0	0	0
PRODUITS DES INCITATIONS À LA LOCATION	381	0	0	0	0	0	0	0
Paiements de location-acquisition	0	- 25	- 59	- 42	- 42	- 42	- 42	- 42
Paiement de prêts	- 551	- 640	- 640	-1 277	- 698	- 718	- 672	- 368
PAIEMENTS DE LOCATIONS-ACQUISITIONS		0	0	- 436	- 347	0	0	0
ENCAISSE PRÉVUE (UTILISÉE) POUR LE FINANCEM	**2 830**	**- 665**	**- 699**	**-1 510**	**- 945**	**- 979**	**- 952**	**- 739**
INVESTISSEMENT								
(INCREASE) DECREASE IN INVESTMENTS	0	0	0	0		##		0
Ajouts nets -- immobilisations	-5 133	-1 459	-1 162	-1 716	-2 015	-1 655	-1 125	-1 125
DISPOSAL OF CAPITAL ASSETS	0	0	0	0	0	0	0	0
Encaisse consacré aux activités d'investissement	**-5 133**	**-1 459**	**-1 162**	**-1 716**	**-2 015**	**-1 655**	**-1 125**	**-1 125**
Hausse de l'encaisse et des placements à court terme pendant l'année	**1 855**	**1 693**	**702**	**- 292**	**245**	**695**	**1 526**	**1 496**
Encaisse au début de l'année	**2 083**	**3 938**	**3 670**	**5 631**	**5 339**	**5 584**	**6 279**	**7 805**
Encaisse et investissements en fin d'année	**3 938**	**5 631**	**4 372**	**5 339**	**5 584**	**6 279**	**7 805**	**9 302**

Évolution des capitaux propres

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL	CHIFFRES RÉELS 2017	PERSPECTIVES 2018	BUDGET 2018	IFRS 16 2018 ADJUST	BUDGET 2019	PLAN 2020	PLAN 2021	PLAN 2022	PLAN 2023
Résultats non distribués à l'ouverture de l'exercice	7 749	10 642	9 632	0	12 158	13 225	14 346	15 689	17 044
Gains (pertes) de l'exercice	2 913	1 589	999	- 73	1 067	1 121	1 343	1 355	1 360
Autres éléments du résultat global	- 20	0	0	0	0	0	0	0	0
Résultat global total	2 893	1 589	999	- 73	1 067	1 121	1 343	1 355	1 360
Résultats non distribués à la clôture de l'exercice	10 642	12 231	10 631	- 73	13 225	14 346	15 689	17 044	18 404

Budgets de fonctionnement et d'immobilisations

BUDGET OPÉRATIONNEL	CHIFFRES RÉELS	BUDGET	PROJEC-TIONS	BUDGET	PLAN			
	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Recettes								
Droits de pilotage	27 357	26 406	28 300	28 995	29 542	30 226	30 831	31 447
Suppléments de pilotage	364	167	176	0	0	0	0	0
Autre	71	26	34	29	26	27	27	28
Total des recettes	**27 792**	**26 599**	**28 510**	**29 024**	**29 568**	**30 253**	**30 858**	**31 475**
Coûts de pilotage directs								
Coûts de pilotage								
Honoraires des pilotes contractuels	908	989	877	892	897	902	929	956
Salaires et avantages sociaux des pilotes	10 700	11 524	12 098	12 592	13 028	13 352	13 753	14 166
Total des coûts de pilotage	**11 608**	**12 513**	**12 975**	**13 484**	**13 925**	**14 254**	**14 682**	**15 122**
Bateaux-pilotes et déplacements des pilotes								
Coûts des équipages des bateaux-pilotes	1 879	1 889	1 892	1 965	2 008	2 049	2 090	2 132
Charges d'exploitation des bateaux-pilotes	2 362	1 968	2 527	2 586	2 464	2 492	2 517	2 542
Coûts de possession des bateaux-pilotes	1 451	1 563	1 628	1 818	1 839	1 840	1 859	1 877
Droits des bateaux-pilotes (contrat)	3 013	2 911	2 957	3 056	3 111	3 163	3 195	3 227
Frais de déplacement des pilotes	681	622	722	708	722	734	752	767
Autres coûts connexes	81	66	70	68	68	68	68	68
Total des bateaux-pilotes et déplacements des pilotes	**9 467**	**9 019**	**9 796**	**10 201**	**10 212**	**10 346**	**10 481**	**10 613**
Autres dépenses des pilotes								
Unités portables de pilotage	27	85	84	97	100	100	100	100
Formation sur le pilotage	337	370	490	470	420	420	420	420
Centre des affectations	586	589	610	625	639	653	666	679
Autres coûts liés aux pilotes	580	536	534	543	534	539	536	546
Total des dépenses de pilotage	**1 530**	**1 580**	**1 718**	**1 735**	**1 693**	**1 712**	**1 722**	**1 745**
Total des coûts de pilotage directs	**22 605**	**23 112**	**24 489**	**25 420**	**25 830**	**26 312**	**26 885**	**27 480**
Coûts de pilotage indirects								
Dépenses administratives								
Salaires du personnel administratif	1 247	1 430	1 318	1 303	1 380	1 421	1 464	1 500
Services professionnels	254	254	295	308	354	322	329	335
Droits réglementaires	18	0	0	0	0	0	0	0
Loyers, services publics, fournitures et ordinateurs	440	439	456	325	328	329	324	325
Voyages	74	122	110	105	96	99	99	99
Hébergement	12	11	11	18	18	18	18	18
Congrès	15	9	7	14	10	10	10	10
Autres amortissements	74	77	88	181	182	186	181	175
Total des dépenses administratives	**2 134**	**2 342**	**2 285**	**2 254**	**2 368**	**2 385**	**2 425**	**2 462**
Coûts de financement	**141**	**146**	**146**	**283**	**249**	**213**	**193**	**173**
Total des coûts de pilotage directs	**2 275**	**2 488**	**2 431**	**2 537**	**2 617**	**2 598**	**2 618**	**2 635**
Total des dépenses	**24 880**	**25 600**	**26 920**	**27 957**	**28 447**	**28 910**	**29 503**	**30 115**
Bénéfice net (perte nette)	**2 912**	**999**	**1 590**	**1 067**	**1 121**	**1 343**	**1 355**	**1 360**
Remboursement du capital	**551**	**640**	**640**	**1 510**	**945**	**979**	**952**	**739**

COMPARAISON DES DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS								
	Chiffres 2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS								
BATEAUX-PILOTES								
ACHAT DE BATEAUX	3 343	0	0	0	750	250	0	0
REMISES À NIVEAU PRÉVUES DE BATEAUX-PILOTES	672	918	755	1 000	300	0	0	0
ESTIMATION DES RÉPARATIONS D'IMMOBILISATIONS	200	224	123	383	810	1 000	1 000	1 000
QUAIS ET STRUCTURES	101	37	65	170	50	300	20	20
AMÉLIORATIONS LOCATIVES	531	0	0	10	0	0	0	0
ORDINATEURS, MOBILIER ET ÉQUIPEMENT	98	50	35	29	20	20	20	20
UNITÉS PORTATIVES DE PILOTAGE	126	166	166	95	60	60	60	60
LOGICIELS	51	64	18	29	25	25	25	25
TOTAL	5 122 $	1 459 $	1 162 $	1 716 $	2 015 $	1 655 $	1 125 $	1 125 $
AJOUTS LOCATIFS AVEC DROITS D'UTILISATION								
TOTAL	0 $	0 $	0 $	1 500 $	0 $	750 $	0 $	0 $

Tel que décrit dans le corps du présent rapport, l'Administration s'attend à ce que les investissements dans les immobilisations dépassent le budget. Tous les achats d'immobilisations, y compris les excédents, sont financés par les flux de trésorerie de fonctionnement générés pendant l'année. L'Administration budgète les projets qui sont planifiés, mais en vertu des IFRS, il y a des réparations non prévues pour lesquelles des fonds doivent aussi être budgétés. Une provision est affectée à ces postes, mais compte tenu des éléments qui échouent, il se pourrait que l'Administration soit bien au-dessus ou en dessous du budget pour la portion d'immobilisations correspondant à ces réparations.

L'hiver dernier, le premier pour les nouveaux navires, on s'est aperçu que des améliorations devaient être apportées au *Nova Pilot* et au *Scotia Pilot* pour qu'ils puissent fonctionner pendant les pires conditions climatiques en Amérique du Nord. Ces mises à niveau sont nécessaires en prévision de l'hiver qui s'en vient et seront effectuées sur le *Nova Pilot* d'ici la fin de l'année. Le logiciel de suivi des congés sera mis en place d'ici la fin de l'année afin d'améliorer le suivi et la planification des congés dans le but d'accroître l'efficacité et l'efficience du service.

Le budget des immobilisations pour 2019 inclut les exigences suivantes :

- Le *Scotia Pilot* sera mis à niveau pour l'hiver afin de rester opérationnel pendant les pires conditions climatiques à Halifax. Il est prévu de faire l'acquisition de moteurs et d'une génératrice de rechange pour les navires d'Halifax et de reconstruire les moteurs de divers autres bateaux de la flotte. Au total, l'Administration a budgété 1 000 000 $ pour les mises à niveau planifiées, l'équipement de rechange et le remplacement d'un véhicule de maintenance, plus 383 000 $ de plus pour la portion d'immobilisation estimée des réparations habituelles.
- L'augmentation du poste Quais et structures tient avant tout à un nouveau quai flottant qui est nécessaire à St. John's dans le cadre de la logistique sur les nouveaux bateaux-pilotes associée

à un nouveau contrat et à un autre qui est destiné à Humber Arm pour les opérations hivernales. Il y a aussi des investissements à faire dans les quais et installations existants.

- Un investissement supplémentaire dans des unités portatives de pilotage est prévu pour 2019, de même que le remplacement et des mises à niveau de logiciels.

Les montants inclus dans le plan pour 2020 à 2023 incluent ce qui suit :

- L'Administration continue de chercher des navires d'occasion ou neufs qui représenteraient une amélioration par rapport à ses cinq navires qui ont plus de 40 ans. On ne sait pas au juste quand ces achats seront faits, mais ils sont inclus dans le plan pour 2020-2021.
- L'Administration a aussi reçu une évaluation technique sur une digue qu'elle possède à Herring Cove (N.-É.) et qui est essentielle pour les opérations de pilotage à Halifax, car elle protège un quai qui est utilisé régulièrement. Le rapport recommande de faire d'ici trois à cinq ans un investissement substantiel dans les infrastructures et c'est inclus dans le plan pour 2021.
- Le plan pour 2021 comprend aussi un droit d'utilisation de 750 000 $.

7. Plan d'emprunt

Autorisation d'emprunter

L'Administration finance une partie des grands projets d'immobilisation qui ne peuvent pas être entièrement couverts par les réserves ou les économies disponibles en contractant des emprunts auprès des institutions financières. Elle reconnaît, en parallèle aux changements apportés à la norme IFRS16, des arrangements de financement implicites par le biais de locations importantes qui confèrent le droit d'utiliser un actif pour une période prolongée. Les activités de financement de l'APA sont régies par l'article 36 de la *Loi sur le pilotage* et l'article 127 de la *Loi sur l'administration financière*. Conformément au paragraphe 127(3) de la *Loi sur l'administration financière*, l'APA est tenue d'obtenir l'approbation du ministre des Finances avant d'effectuer un emprunt. Tel que stipulé par décret en conseil, l'Administration peut emprunter jusqu'à 10 000 000 $.

Aperçu des emprunts

Emprunts à court terme contractés ou maintenus en 2019

L'Administration souhaite maintenir sa marge de crédit à 2 500 000 $, actuellement sous la forme d'une protection en cas de découvert.

Marge de crédit commerciale

Modalités proposées

Montant :	Facilité de caisse jusqu'à concurrence de 2 500 000 $
Taux d'intérêt :	Le taux préférentiel commercial du prêteur
Conditions :	Avances en cas de découvert et soldes n'excédant pas une année
Prêteur :	Banque de Montréal

Résumé de l'utilisation des emprunts à court terme sur cinq ans :

Année	Montant maximal	Jours de découvert
2014	0 $	0
2015	291 000 $	11
2016	236 000 $	6
2017	0 $	0
2018	0 $	0

Emprunts à long terme contractés ou maintenus en 2019

Prêt pour immobilisations (emprunt déjà contracté)

L'Administration a négocié en 2007 des emprunts pour immobilisations de 4 500 000 $ pour financer deux nouveaux bateaux-pilotes pour la baie Placentia. Le coût total des bateaux est de 6 700 000 $. Le solde du principal de cet emprunt au 31 décembre 2018 sera de 1 425 000 $. Cet emprunt est divisé en deux portions assorties de taux d'intérêt de 2,93 % et de 3,28 %, qui arrivent à échéance en janvier 2023 et septembre 2022.

L'Administration a lancé deux nouveaux bateaux-pilotes pour les ports d'Halifax et de Saint John. Le coût total de ces navires était de 5 800 000 $ et le ministre des Finances a approuvé un financement 4 000 000 $, conformément au plan directeur 2011-2015 de l'Administration. Les prélèvements sur cette facilité de prêt se sont élevés à 2 000 000 $ et il n'a pas été nécessaire d'utiliser le reste de la facilité pour la construction. L'Administration a été en mesure d'autofinancer une partie plus importante des coûts de construction que ce qui avait été initialement prévu. Le solde du principal de cet emprunt au 31 décembre 2018 sera de 1 445 000 $ et il est immobilisé à un taux de 2,96 % jusqu'à l'échéance de la période initiale de cinq ans en janvier 2019.

L'Administration a acheté deux bateaux-pilotes usagés pour les ports d'Halifax et de Saint John. Le coût total de ces navires devrait être de 3 400 000 $ et le ministre des Finances a autorisé un financement à concurrence de 3 000 000 $, conformément au plan directeur 2016-2020 de l'Administration. Des prélèvements ont été effectués sur cet emprunt en 2017 dont le solde s'établissait à 2 721 000 $ au 31 décembre 2018. Ce prêt est immobilisé à un taux de 1,80 % jusqu'en mai 2022.

Il n'y a pas de nouveaux emprunts prévus pour 2019. Étant donné le récent rendement financier de l'Administration, le plan inclut un versement forfaitaire d'environ 500 000 $ sur l'emprunt qui vient à échéance en 2019. Le montant de ce paiement pourrait être ajusté si les projections de la position financière et des besoins en liquidités en janvier 2019 varient considérablement par rapport au présent budget.

Locations importantes contractées et maintenues en 2019

L'Administration demande l'autorisation d'effectuer cette location qui comporte un droit d'utilisation implicite de l'actif d'une valeur estimée à 1 800 000 $ avec un passif lié à la location de la même valeur.

En 2017, l'Administration a conclu un bail de 10 ans pour son siège social. En 2019, elle va adopter la norme IFRS16 qui obligera à faire constater un passif lié au bail. Aucune autorisation d'emprunter n'a été nécessaire au moment où cette transaction a été effectuée.

Tableau 1 : Emprunts contractés pendant l'année (en millions de dollars)							
	2017 Montant réel	2018 Projection	2019 Budget	2020 Plan	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan
Découvert bancaire	Il n'y avait à la fin de chaque année aucun emprunt à court terme impayé.						
Marge de crédit							
Emprunts à court terme							
Emprunts à long terme	6,231 $	5,591 $	4,314 $	3,616 $	2,898 $	2,226 $	1,858 $
Total	6,231 $	5,591 $	4,314 $	3,616 $	2,898 $	2,226 $	1,858 $

Le montant principal impayé pour l'ensemble des emprunts n'excédera à aucun moment 10 000 000 $. **Pour les emprunts à court terme, le tableau 2 n'était pas inclus car aucun n'était prévu pendant la période de planification.**

Tableau 3 : Emprunts les plus importants contractés pendant l'année (en millions de dollars)							
	2017 Montant réel	2018 Projection	2019 Budget	2020 Plan	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan
Emprunts à court terme	0	0	0	0	0	0	0
Emprunts à long terme	6,597	6,231	5,591	4,314	3,616	2,898	2,226
Passifs liés aux baux	0	0	2,953	2,702	3,188	2,910	2,613
Total	6,597	6,231	8,544	7,016	6,804	5,808	4,839

Tableau 4 : Locations importantes en cours (en millions of dollars)							
	2018 Montant réel	2019 Projection	2020 Budget	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan	Années subséquentes
Actif : Bureaux							
L'Administration a signé un bail de 10 ans débutant en juin 2017 pour son siège social. Une incitation à la prise de bail de 470 000 a été déclarée comme passif à la fin de 2017, le reste du bail devant être reconnu comme un passif en 2019, une fois la norme IFRS 16 adoptée.							
Passif maximum prévu sur la location	0,470 $	1,453	1,310	1,161	1,006	0,840	0,664
Nombre maximum d'années à conclure	9,4	8,4	7,4	6,4	5,4	4,4	3,4

Tableau 5 : Locations à approuver en 2019 (en millions de dollars)							
	2018 Montant réel	2019 Demande	2020 Budget	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan	Années subséquentes
Passif maximum prévu sur la location	-	1,800	1,392	1,278	1,155	1,023	0,881
Nombre maximum d'années à conclure	-	10	9	8	7	6	5

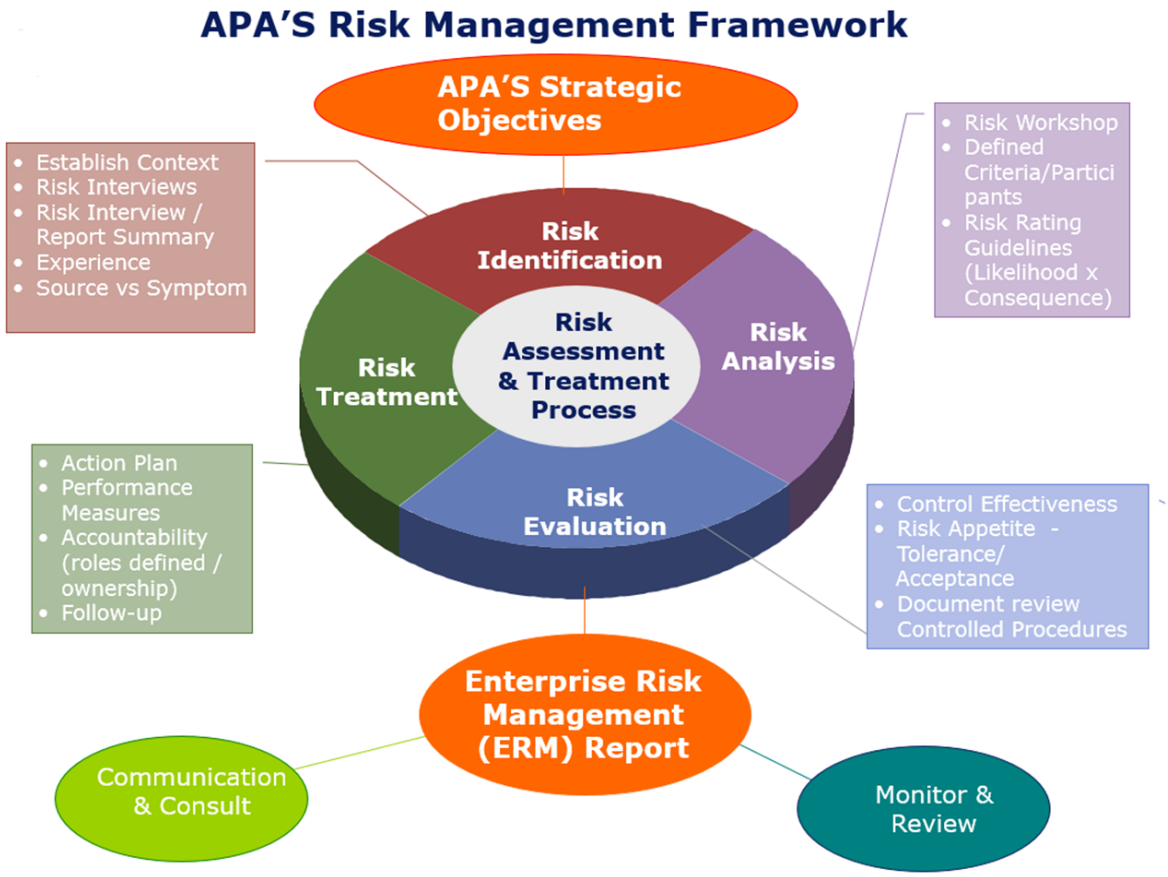
Adoption de la norme IFRS 16

En 2019, l'Administration va adopter la Norme internationale d'information financière 16 (IFRS 16), Contrats de location. Celle-ci oblige l'Administration à comptabiliser les contrats de location autorisés. L'Administration est donc tenue de comptabiliser tous les contrats de location matériels comme un passif égal à la valeur actuelle réduite des futurs paiements de location, peu importe s'il avait été déterminé auparavant qu'il s'agissait de contrats de location d'immobilisations ou d'exploitation. Cette norme devient effective les années qui suivront le 1er janvier 2019 et l'Administration a choisi de ne pas l'adopter immédiatement.

L'Administration estime actuellement que l'impact probable de cette norme IFRS sera un droit d'utilisation évalué à 882 000 $ et un passif lié au bail de 955 000 $. Ce passif (et l'actif correspondant) sera amorti d'ici mai 2027. Tel que mentionné précédemment, l'Administration s'attend à conclure un contrat de dotation en équipages en 2019, dont une partie sera assujettie à cette norme. Les arrangements futurs liés à la location d'un quai et à des bureaux éloignés pourraient aussi être assujettis à l'IFRS 16 dans le cadre du présent plan directeur.

8. Gestion des risques

L'Administration a mis au point des pratiques d'évaluation des risques afin de pouvoir faire une évaluation complète des facteurs de risque en mettant en place un cadre de gestion des risques officiel et global qui couvre l'organisation au complet et qui aide à mener à bien la vision et à atteindre les buts commerciaux et les objectifs de l'Administration.



Chaque année, la direction passe au travers du processus d'évaluation et de traitement des risques en :

- Identifiant les nouveaux risques;
- Effectuant une analyse des risques selon les échelles de probabilité et d'impact;
- Proposant des traitements des risques sous la forme de mesures d'atténuation;
- Tenant compte de l'évaluation des risques.

Cela constitue la base du Rapport de gestion du risque d'entreprise (ERM) qui est transmis au Comité des risques au printemps. Ce comité est aussi chargé de surveiller le cadre de risque et les progrès de la direction pour les atténuer. Cela est fait lors de la réunion au printemps, qui inclut les résultats du

processus d'évaluation et de traitement des risques le plus récent, et celle de l'automne, où l'on fait une mise à jour sur l'impact de chaque risque sur une échelle allant de modéré à très élevé et le statut des mesures d'atténuation proposées.

Lors de la réunion stratégique annuelle, le Conseil au complet intervient dans le processus de consultation et d'approbation du cadre de gestion des risques de l'année en cours.

Bien que l'accent soit initialement mis sur les éléments comportant une cote de risque modéré à très élevé, chaque risque est analysé et des mesures d'atténuation sont élaborées pour les éléments restants. Le Conseil a adopté le profil de risque et la matrice de tolérance suivants :

Scale	Description	Likelihood of Occurrence
5	Almost Certain	The event is expected to occur in most circumstances, at least one a year.
4	Likely	The event will probably occur in most circumstances, perhaps once every several years.
3	Possible	The event will probably occur in some circumstances, perhaps once every 5 to 10 years.
2	Unlikely	The event could occur in some circumstances, perhaps once every 20 years.
1	Rare	The event may occur in some exceptional circumstances.

Likelihood (Table 1)	Impact (Table 2) Inconsequential 1	Minor 2	Moderate 3	Major 4	Catastrophic 5
Almost Certain 5	Moderate 6	High 7	High 8	Very-High 9	Very-High 10
Likely 4	Low 5	Moderate 6	High 7	High 8	Very-High 9
Possible 3	Low 4		Moderate 6	High 7	High 8
Unlikely 2	Very Low 3	Low 4	ow 5	Moderate 6	High 7
Rare 1	Very Low 2	Very Low 3	Low 4	Low 5	Moderate 6

Likelihood

Tolérance au risque

Consequence

Atlantic Pilotage Authority Impact Ratings

Impact Rating	Description	Financial & Legal	Human Resources/ Workforce Safety	Reputation & Image	Environmental, Public Safety	Customer Service / Business Interruption
5	Catastrophic	Impact of $5 million or greater; significant legal, regulatory or internal policy failure	Unexpected / unplanned departure of several key employees. One or more deaths caused, or multiple people with serious long-term injury. Intensive care.	Sustained prominant adverse national media coverage and some international coverage.	A significant event with potential to cause major injury including deaths and/or damage to both the immediate area and the surrounding community.	Threatens viability of APA in the medium or long term.
4	Major	Impact of more than $1 million but less than $5 million; major legal, regulatory or internal policy failure	Unexpected / unplanned loss of a key manager. Some people with long-term injury and multiple minor injuries	Intermittent adverse national media coverage, or Sustained adverse local media coverage and some national coverage.	A significant event with potential to cause major injury or damage or which causes alarm in the surrounding community.	Threatens viability of APA in a major port for the short term, or Threatens viability of APA in a minor port for the medium to long term.
3	Moderate	Impact of more than $100 thousand but less than $1 million; limited legal, regulatory or internal policy failure	Unexpected / unplanned loss of senior staff member considered to be a key dependency. One or more people with injuries of two to four weeks.	Intermittent adverse local media coverage and complaints received from Major Clients	A significant event with potential to cause major injury or damage or which causes alarm in the surrounding community.	Threatens viability of APA in a major port for the short term.
2	Minor	Impact of more than $10 thousand but less than $100 thousand; minor legal, regulatory or internal policy failure	Unexpected / unplanned loss of senior staff member. Single person injury that lasts two weeks or less.	Intermittent adverse local media coverage Complaints received from Clients	An event which is unlikely to cause injury or damage, has minimal impact or effect outside the immediate area and is quickly brought under control.	Threatens viability of APA in a minor port for the short term, or Temporary disruption of service in a major port.
1	Inconsequential	Impact of less than $10 thousand; insignificant legal, regulatory or internal policy failure	Minor injury. No time missed.	Has no impact on reputation at any level.	An insignificant event unlikely to cause injury or damage, which is resolved by routine management activities.	Temporary disruption of service in a minor port.

À présent, les principaux risques identifiés pour l'Administration sont les suivants :

Enjeu	Niveau de risque	Détails	Statut actuel
Blessure d'un pilote/membre d'équipage pendant un transfert (ressoures humaines)	Très élevé	Ces transferts sont faits des milliers de fois par année par tous les temps et avec de nombreux types de navires. Cette activité expose certains de nos employés aux plus grands dangers. L'Administration fait tout en son pouvoir pour atténuer le risque, mais les conséquences sont tellement graves que le niveau de risque est toujours considéré comme très élevé.	L'Administration a mis en place de nombreuses mesures pour atténuer ce risque, notamment : • Les employés sont invités à refuser un transfert si les échelles ou l'équipement ne conviennent pas; • L'APA fournit des balises de détection de personnes et mise à jour de la technologie AIS pour trouver rapidement les employés tombés dans la mer; • Des navires ultramodernes, maintenant en service dans la baie Placentia, à Saint John et à Halifax, qui fournissent une plateforme plus stable pour plus de la moitié des affectations de l'APA;: • Les bateaux-pilotes fournis par l'Administration ou les entrepreneurs sont considérés comme des plateformes appropriées pour les zones desservies. Les navires sont aussi bien entretenus pour assurer des opérations et des surfaces adéquates pour les transferts, et ils sont inspectés chaque année; • Les navires ont un équipement d'homme à la mer, que les équipages apprennent à utiliser, et des exercices sont faits régulièrement; • Un robuste système SSR est en place, avec des manuels à jour et des réunions de comité régulières. Les procédures d'utilisation normalisées sont surveillées et mises à jour continuellement pour soutenir les transferts des pilotes; • Les pilotes ont accès à des moniteurs de gaz H2S dans les zones où ils peuvent être exposés à ce danger; • Les affectateurs vérifient pour chaque demande s'il y a un risque et ils le consignent. Les pilotes sont avisés des dangers potentiels; • Tous les pilotes sont tenus de passer un examen médical chaque année afin de s'assurer qu'ils sont capables d'accomplir la partie physique du travail; • Les pilotes sont autorisés à interrompre les opérations de pilotage s'ils jugent que le temps est trop mauvais pour fournir le service; • Une procédure électronique a été mise en place pour faciliter le signalement des quasi-collisions et elle sera présentée pour les « leçons apprises » à chaque réunion du comité SST.

Enjeu	Niveau de risque	Détails	Statut actuel
Risque économique extérieur (autosuffisance financière)	**Très élevé**	Le risque que des conditions économiques sur lesquelles l'Administration n'a aucun contrôle mènera aux niveaux de trafic existants ou à une combinaison et/ou les coûts sont nettement différents de ce que l'Administration avait prévu. Ce risque a été considéré comme très élevé cette année, car le trafic supplémentaire dans la baie Placentia et le détroit de Canso ont rendu le tarif actuel trop élevé et possiblement loin d'être juste et raisonnable. En outre, l'examen de la Loi recommandant d'étendre les dérogations aux capitaines étrangers présente un important risque financier.	L'Administration a déjà mis en place des mesures pour atténuer ce risque, notamment : • Le supplément carburant a été instauré pour éliminer le risque de changer les prix du carburant provenant des coûts d'exploitation des bateaux-pilotes; • La marge de crédit a été portée à 2 500 000 $ pour protéger l'APA contre un déclin; • L'Administration consulte régulièrement les parties prenantes pour déterminer les futurs changements de trafic; • L'APA surveille les développements dans les industries qu'elle dessert, aux niveaux local (fermetures et ralentissements de la production) et global (tendances, par exemple, dans la production de pâtes et papiers); • Les structures tarifaires ont été ajustées pour majorer les droits de base et les droits minimums de façon à refléter plus directement les coûts engagés. Cela assure une protection contre les changement dans la composition du trafic par rapport à ce qui était prévu; • Le bénéfice ciblé a été majoré à 3,5-5 % pour permettre certaines fluctuations; • Il a été convenu que l'Administration va cibler les actifs actuels de façon à ce qu'ils soient le double des passifs actuels. Cela a été maintenu et assure une réserve pour les ralentissements.

Enjeu	Niveau de risque	Détails	Statut actuel
Risque d'être incapable d'attirer et de retenir des pilotes pour répondre à la demande (qualité du service)	**Élevé**	Le risque que l'APA soit incapable d'attirer et de retenir des pilotes pour répondre à la demande est considéré élevé en raison des défis récents pour recruter des pilotes entrepreneurs pour des ports plus petits. Actuellement, tous ces ports de moindre importance sont assez couverts, mais ils doivent être surveillés étroitement.	L'Administration a déjà mis en place des mesures pour atténuer ce risque, notamment : • Des modifications ont été apportées au règlement de l'APA pour permettre d'avoir un programme de familiarisation avec les ports au lieu d'effectuer des déplacements dans certaines circonstances. Ce programme va utiliser dans les ports de moindre importance des simulations de diverses conditions, en remplacement ou en plus des déplacements, pour assurer le maintien des compétences. • Compte tenu des changements apportés au règlement, l'APA diffuse à présente ses offres d'emploi pour des pilotes dans tout le pays. Une liste d'admissibilité est maintenue avec des personnes qualifiées qui sont intéressées à devenir pilotes si un poste s'ouvre. Ces listes sont tenues dans les ports où il devrait y avoir un besoin au cours des prochaines années. • Ports de moindre importance – Le fait de payer 85 % du tarif permet à l'Administration d'attirer des pilotes entrepreneurs dans des zones où le trafic et les revenus peuvent fluctuer; • La direction de l'APA assiste à des foires de l'emploi dans le but d'encourager les jeunes marins à faire carrière comme pilotes; • Les tarifs sont ajustés dans les ports sous contrat afin de rendre la rémunération des pilotes plus intéressante; • L'intercertification des pilotes pour les ports sous contrats assurerait un moyen de subsistance même si un port devait connaître une baisse d'activité.

Enjeu	Niveau de risque	Détails	Statut actuel
Perte de services de bateau-pilote occasion une sérieuse interruption de service (qualité du service)	**Élevé**	Le risque que l'APA perde un service de vedette, qui bouleverse sérieusement les opérations, a été atténué considérablement en ajoutant des navires.	L'Administration a déjà mis en place des mesures pour atténuer ce risque, notamment : • Il y a y gestionnaire technique de la flotte et un gestionnaire des bateaux-pilotes pour planifier l'entretien et assurer la gestion de la flotte de navires et les équipages; • De l'équipement et des navires de rechange ont été ajoutés à proximité des bateaux principaux afin de réduire les temps d'arrêt; • Les plans de chaque bateau sont mis à jour pour permettre de réagir plus vite et plus efficacement en cas de bris d'équipement; • De nouveaux navires ont été déployés pour ajouter de la fiabilité dans les ports de Saint John et d'Halifax, tout en libérant des bateaux plus vieux, afin d'avoir de la redondance; • Les navires sont entretenus constamment afin de réduire les temps d'arrêt et les risques pour les bateaux disponibles; • Un audit interne des navires de rechange essentiels est prévu pour 2018.
Perte de services de bateaux-pilotes à contrat ou d'un contrat d'équipage (qualité du service)	**Modéré**	L'APA risque d'avoir une interruption de service en raison de la perte d'un entrepreneur qui fournit l'équipage pour un bateau-pilote ou l'équipage et le bateau-pilote.	L'Administration a déjà mis en place des mesures pour atténuer ce risque, notamment : • Les contrats comportent des dispositions stipulant que les entrepreneurs doivent annoncer leur intention de mettre fin au contrat avec beaucoup de préavis. Cela permet à l'APA d'obtenir des manifestations d'intérêt et de trouver un remplaçant; • L'APA connaît la communauté et a une liste de remplaçants éventuels; • Les récents ajouts à la flotte fournissent des ressources et une couverture additionnelle si un entrepreneur se retire d'une zone où il fournissait un navire et un équipage; Un nouvel entrepreneur et un nouveau bateau seront ajoutés à St. John's en 2019.

Enjeu	Niveau de risque	Détails	Statut actuel
Risque d'accident causé par une erreur humaine (sécurité de l'environnement)	**Modéré**	Le risque que les pilotes et les équipages des navires ne soient pas évalués pour leurs compétences et la qualité du service se traduit par un service de piètre qualité ou non sécuritaire.	L'Administration a déjà mis en place des mesures pour atténuer ce risque, notamment : • Il y a une communication ouverte entre les employés, les clients et la direction de l'APA, ce qui permet de mettre de l'avant certaines préoccupations; • Un plan de gestion des incidents été développé afin d'atténuer les conséquences d'un éventuel accident; • Une entente a été conclue avec les pilotes sur un protocole post-incident à propos de l'enquête menée en cas d'incident et de la façon dont un pilote impliqué peut être traité; • Une entente a été finalisée avec les pilotes en ce qui concerne un protocole sur les quasi-collisions portant sur l'enquête menée en cas de quasi-collision et de la façon dont un pilote impliqué peut être traité; • L'APP et l'ACPM ont mis en place des principes directeurs pour les programmes d'assurance de la qualité des administrations de pilotage afin d'évaluer les compétences des pilotes. L'APA évalue régulièrement ses pilotes selon ces principes; • Une formation est donnée selon le plan et en fonction de la progression et de l'expérience des pilotes; • Des unités portatives de pilotage ont été fournies à tous les pilotes salariés et à certains entrepreneurs. Le reste sera distribué en 2019.

Trois nouveaux risques ont été identifiés pendant les séances stratégiques. Des mesures d'atténuation sont mises en place pour ceux-ci et seront évaluées au cours du prochain cycle. Voici la liste complète des 28 risques identifiés :

Enjeu	Niveau de risque
Blessure d'un pilote ou membre d'équipage pendant le transfert	Très élevé
Risque économique extérieur	
Risque de na pas arriver à attirer et à retenir des pilotes afin de répondre à la demande	Élevé
Perte de services de vedette entraînant une interruption majeure du service	
Risque d'accident dû à une erreur humaine	Modéré
Perte de services de vedette à contrat ou d'un contrat de dotation en personnel	
Coûts d'exploitation excédant le montant prévu au budget lorsque les tarifs sont déterminés	Faible
Impossibilité de fournir des services de pilotage dans des ports de moindre importance en raison d'un manque de compétences	
Interruption du service due à un bris dans les relations de travail	
Gouvernance, structure organisationnelle et planification de la relève	
Menace pour la sécurité en raison de la fatigue ou des facultés affaiblies des pilotes	
Couverture du personnel administratif	
Risque que les employés soient exposés à des maladies ou blessures au travail	Très faible
Incapacité d'attirer et de retenir des équipages de bateaux-pilotes suppléants adéquats et formés	
Satisfaction de la clientèle	
Menace pour la sécurité due à la désignation inappropriée d'une zone de pilotage	
Bateaux-pilotes ne réussissant pas les inspections de Transports Canada	
Évaluations des titulaires de certificats	
Menace pour la sécurité en raison de la fatigue ou des facultés affaiblies des membres d'équipage	
Gestion de l'information	
Perte ou usage abusif de renseignements, données ou autres actifs	
Implication de l'APA dans des ports au pilotage non obligatoire	
Fraude	
Poursuite des activités	
Menace pour la sécurité ou le service en raison de l'interruption des affectations	
Menace pour la sécurité en raison des déplacements fréquents de pilotes en pleine mer	Nouveau
Menace pour la sécurité ou le service en raison des interruptions causées par les conditions météorologiques ou climatiques	
Menace pour la sécurité ou la santé financière en raison des changements apportés à la *Loi sur le pilotage*	

9. Conformité aux exigences des lois et politiques

Loi sur les langues officielles

L'Administration continue de remplir son obligation qui consiste à avoir un programme de langues officielles (le programme) pour soutenir la *Loi sur les langues officielles*.

L'Administration a chargé un champion des langues officielles de surveiller et de promouvoir l'utilisation des langues officielles au sein de l'organisation. Ce champion fait preuve de leadership en faisant respecter l'obligation d'atteindre les objectifs suivants tous les ans :

a) Droits qu'ont les employés d'avoir le choix de la langue de travail (le cas échéant);
b) Création et maintien d'un lieu de travail qui permet et facilite l'utilisation du français et de l'anglais dans les régions désignées bilingues;
c) Communication et explication aux employés de la responsabilité qu'a l'Administration de se conformer à la *Loi sur les langues officielles* et de l'impact que cela a sur l'excellence du service.

Ces objectifs sont atteints par les moyens suivants :

a) Les employés sont interrogés au moment de l'embauche sur leur langue de travail privilégiée et informés qu'ils peuvent demander à avoir des documents dans les deux langues officielles. Tous les employés interrogés ont indiqué qu'ils privilégient l'anglais (écrit et parlé) comme langue de travail.
b) L'Administration est responsable du Nouveau-Brunswick, une des cinq régions désignées bilingues. Des services de traduction sont disponibles pour le contenu écrit et peuvent être fournis pour la tenue de réunions bilingues, si cela est demandé. En outre, les publications, le site Web et le matériel promotionnel de l'Administration continuent d'être disponibles dans les deux langues officielles.
c) L'Administration fournit un service de pilotage qui n'est pas offert au grand public. Mais elle s'efforce de maintenir l'excellence de ses opérations afin de remplir son mandat qui consiste à « établir, exploiter, entretenir et administrer, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace » et de rendre des comptes au gouvernement fédéral, au public et à ses parties prenantes de l'industrie maritime. C'est la raison pour laquelle l'Administration continue de remplir ses obligations en vertu de la *Loi sur les langues officielles* et de rendre compte de ses initiatives liées au programme et de ses résultats annuels par le biais du Système d'information sur les langues officielles (SILO) au Centre d'excellence en langues officielles du Secrétariat du Conseil du Trésor. Ces renseignements sont accessibles aux employés de l'Administration. Au cours de la dernière année, aucun problème lié à la Loi n'a été signalé à l'Administration.

Loi sur l'accès à l'information

L'Administration a un engagement clair envers une gouvernance transparente. Elle publie volontairement, sur son site Web, des sommaires mensuels de toutes les demandes liées à la *Loi d'accès à l'information*. À ce jour, elle n'a reçu aucune demande en 2018.

Directive sur les dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements

L'Administration a établi des politiques, lignes directrices et pratiques en matière de dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements qui s'alignent sur les politiques et directives du Conseil du Trésor. Les politiques ont été instaurées en juin 2016 et révisées en juin 2017. Le Bureau du vérificateur général a attesté que l'Administration s'est pleinement conformée à la directive en 2017.

La zone d'opération de l'Administration de pilotage de l'Atlantique est définie comme étant toutes les eaux canadiennes à l'intérieur et autour des provinces du Nouveau-Brunswick, de l'Île-du-Prince-Édouard, de la Nouvelle-Écosse et de Terre-Neuve-et-Labrador, y compris celles de la baie des Chaleurs au Québec.

Les représentants du conseil d'administration et de la direction de l'Administration sont tenus de se déplacer pour répondre aux besoins des parties prenantes dans chaque zone et gérer efficacement les ressources de l'Administration. Des voyages périodiques en dehors de la zone d'opération de l'PA sont également nécessaires pour rencontrer des représentants du gouvernement, des associations de l'industrie et d'autres administrations de pilotage. Les conférences portent sur les activités maritimes spécifiques aux ports et au pilotage. Les frais de déplacement des administrateurs sont consignés, avec toutes les autres dépenses du Conseil, sous le poste Services professionnels et spéciaux dans les états financiers de l'Administration.

Réforme des régimes de retraite

L'article 16 de la *Loi sur le pilotage* spécifie que l'Administration est censée être une société d'utilité publique pour les besoins de l'article 37 de la *Loi sur la pension de la fonction publique*. Les employés de l'Administration sont membres du Régime de pension de retraite de la fonction publique auquel les employés et l'Administration cotisent pour financer leur rente future. Ce régime s'aligne sur les priorités du gouvernement et les coûts sont partagés entre les employés et l'employeur selon un ratio qui est essentiellement de 50:50.

Accords commerciaux

Pour une question de principe, l'Administration engage des dépenses en se conformant comme il se doit aux lois, règlements, ententes et conventions internationales, politiques internes et processus d'appels d'offres concurrentiels. Elle le fait de manière à montrer ses normes élevées de professionnalisme et d'éthique en affaires à la communauté extérieure. Les pratiques d'approvisionnement de l'Administration sont divulguées sur son site Web à :

https://www.atlanticpilotage.com/fr/au-sujet-de-l-apa/pratiques-dapprovisionnement/

10. Priorités et orientation du gouvernement

Résultats liés aux priorités du gouvernement

Les priorités du gouvernement du Canada visent à assurer la croissance de la classe moyenne; une gouvernance ouverte et transparente; un environnement propre et une économie robuste; la force par la diversité; et la sûreté et l'opportunité.

L'Administration de pilotage de l'Atlantique facilite un commerce fiable et efficace, qui contribue à la croissance économique du Canada tout en étant essentiel pour la protection de l'environnement. L'Administration tient son engagement à assurer une gouvernance ouverte et transparente grâce à des divulgations proactives sur son site Web et de fréquentes consultations auprès des parties prenantes.

Transparence et gouvernement ouvert

L'Administration soutient la priorité du gouvernement en matière d'ouverture et de transparence en utilisant son site Web public pour diffuser ce qui suit :

- Divulgations proactives accrues
- Rapports financiers (annuels et trimestriels)
- Résumés du plan directeur
- Rapports d'examens spéciaux
- Renseignements sur InfoSource
- Plan réglementaire prospectif
- Mesures de la performance du service
- Pratiques d'approvisionnement
- Demandes soumises dans le cadre de la *Loi d'accès à l'information*
- Fil en temps réel des affectations en cours

Outre son site Web public, l'Administration met à la disposition de ses clients, parties prenantes et employés, des pages sécurisées qui fournissent des renseignements plus ciblés destinés à la communauté maritime et à assurer des opérations efficaces et efficientes. Cet accès est fourni sur demande, tandis que certaines parties prenantes reçoivent directement des fils de données à intégrer dans leurs opérations ou leur technologie.

L'Administration rencontre fréquemment les parties prenantes dans ses ports et régions pour avoir des consultations et discussions directes. Elle vise à répondre sans délai à toutes les demandes d'information et aux préoccupations connexes soulevées d'une façon raisonnable.

Analyse basée sur le sexe, diversité et équité en matière d'emploi

En vertu des principes directeurs du Conseil du Trésor, de la diversité prônée par la Commission de la fonction publique et des programmes d'Emploi et Développement social Canada, l'Administration s'est engagée à développer un environnement de travail inclusif et sans barrières où toutes les personnes ont un accès égal à des possibilités au sein de notre organisation en tant que société d'État fédérale. Cela consiste, entre autres, à s'assurer que le recrutement, la sélection et les nominations se basent sur le mérite; que toutes les conditions d'emploi, notamment la formation, l'avancement professionnel et la gestion du rendement, sont équitables; et que tous les employés se sentent inclus et appréciés à leur juste valeur.

La Division de l'équité en milieu de travail du Programme du travail d'Emploi et Développement social Canada a jugé que l'Administration était exemptée de l'équité en milieu de travail étant donné qu'elle a moins de 100 employés permanents à temps plein et à temps partiel. L'Administration va toutefois maintenir l'esprit du programme d'équité en milieu de travail dans ses politiques et procédures connexes.

L'Administration a en moyenne moins de 100 équivalents temps plein, ce qui empêche de faire une analyse pertinente du point de vue statistique de la diversité. Elle a une représentation visible et équitable de femmes au sein de son conseil d'administration et de sa haute direction. Le défi se pose toujours dans deux segments d'employés clés, les pilotes et les équipages des bateaux-pilotes (capitaines de vedette et matelots de pont). Dans l'ensemble des districts de l'Atlantique, ces postes représentent près de 80 % de tout notre effectif à temps plein. Les statistiques sur le recrutement et l'embauche pour ces postes reflètent la démographie de l'ensemble de l'industrie maritime du Canada. Celle-ci a de tout temps affiché un manque d'équité et de diversité parmi les personnes qui ont une longue expérience de la navigation. Malgré un virage vers une plus grande équité et diversité dans les écoles nautiques, cela va prendre encore plusieurs années avant que ces personnes aient le temps en mer requis, réussissent les examens obligatoires de Transports Canada pour avoir leur certification et diversifient leur vaste expérience maritime afin de répondre aux exigences de base pour avoir un emploi à l'Administration. L'APA s'est engagée à continuer de travailler avec ses partenaires de l'industrie et du gouvernement afin de prendre le pouls des pratiques exemplaires pour le recrutement, la sélection et la rétention de la main-d'œuvre maritime qui permettra de diversifier les ressources de l'Administration.

En 2018, d'autres démarches seront prises en vue d'établir une politique et des programmes qui soutiennent activement les obligations et les résultats de l'analyse basée sur le sexe. Cela va commencer avec la préparation d'une déclaration d'intention et la poursuite de la mise à jour de nos politiques et procédures pertinentes afin de refléter les six points fondamentaux du cadre de l'analyse basée sur le sexe.

L'Administration s'est engagée à continuer de collaborer avec ses partenaires de l'industrie et du gouvernement afin de se tenir au fait des pratiques exemplaires en matière de recrutement, de sélection et de rétention d'une population diversifiée parmi la main-d'œuvre du secteur maritime. Celle-ci représente un secteur d'où proviennent environ 80 % des effectifs de l'Administration. Les initiatives comme le fait de participer à des foires de l'emploi avec des institutions d'enseignement et de s'associer à des groupes autochtones de l'Atlantique pour l'avancement professionnel et l'éducation sont des exemples des démarches que l'APA effectue en ce sens.

L'Administration va surveiller et mesurer chaque année sa conformité d'après des éléments de mesure prédéterminés. Nous nous sommes engagés à les utiliser afin de continuer à nous améliorer.

Relations avec les Autochtones

L'Administration a pris contact avec le secrétariat du Congrès statistique atlantique des chefs des Premières Nations pour l'informer des postes disponibles au sein de son conseil d'administration. La direction a l'intention de solliciter à nouveau ce groupe en automne 2018 pour discuter des possibilités de coopération entre ses membres et l'Administration.

En mars 2018, l'Administration a eu le plaisir d'assister au salon de l'emploi et des métiers de Listuguj organisé par la Direction générale de l'éducation de Listuguj et le Centre de développement Mi'gmaq de Listuguj. Cet événement s'adressait aux élèves de Listuguj de la 8e à la 12e année, ainsi qu'aux étudiants qui suivent de Listuguj et de Gesgapegiaq qui suivent des cours pour adultes. Des représentants de collèges et d'universités ainsi que des professionnels de l'industrie sont venus présenter de l'information pendant cette foire de l'emploi d'une journée dont l'objectif était de promouvoir l'Administration, ainsi que l'éducation et les carrières dans l'industrie maritime.

Développement durable et écologisation des opérations gouvernementales

L'Administration soutient le développement durable en protégeant l'environnement contre les déversements et la contamination pouvant résulter des incidents maritimes. Cela constitue un aspect essentiel du mandat de la Société, qui est mené à bien grâce à un service de pilotage réussi ainsi que des consultations et l'expertise fournies aux clients pendant la conception de leurs installations ou opérations. Tel que spécifié dans ses valeurs essentielles, l'Administration fait passer la sécurité avec des objectifs ou des pressions liés à la concurrence.

L'écologisation des opérations est un objectif de l'Administration. En 2017, le siège social a atteint le statut d'édifice intelligent de classe « A » avec une certification LEED Or (noyau et enveloppe). En 2019, l'Administration prévoit investir dans son quai d'Halifax pour produite une énergie plus verte sur le rivage qui servira à alimenter les systèmes de chauffage, ventilation et climatisation sur ses bateaux-pilotes. Les installations de carburant vont aussi être rapprochées des navires pour réduire les mouvements de bateaux inutiles. À mesure que l'Administration développera sa stratégie à long terme pour le remplacement des bateaux-pilotes, elle envisagera des possibilités d'améliorer ses émissions et normes d'efficacité.